

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
محمد ربيعان عايض الرشيدي

إشراف
الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2009

الإهداء

إلى كل من ساندنـي وشجعني في مواصلة دراستي العليا، وأخص بذلك والدي العزيزين اللذين يمداني بدعواتهما الصادقة وكل أخواني وأخواتي، وزوجتي وأبنـي (أحمد) وبناتي (سجى، وسديم) وإلى رفقاء دربي (سعد إبراهيم الرشـيدي، وسـعد عايد الرشيدي وصالح منور العنزي) الذين عانوا معي الصعاب في سبيل مواصـلة دراستي.

وإلى كل الزملاء والأصدقاء.

أهـدي ثمرة جهدي

محمد ربيعان عايض الرشيدي

الشكر والتقدير

الحمد رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسعدني ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل حتى وصل إلى حيز الوجود، وأخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل الدكتور خالد يوسف الزعبي، الذي أشرف على هذه الرسالة حتى أصبحت على ما هي عليه، فكان لتوجيهاته وسعة صدره الأثر البارز في إثراء هذه الرسالة، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بشكري العميق لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل العناية والتقدير.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل أساتذتي في كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة بجامعة مؤتة.

محمد ربيعان عايض الرشيدي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
-27	تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .	83
-28	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين حول سمات فرق العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	84
-29	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول سمات فرق العمل تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	85
-30	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول سمات فرق العمل حسب متغير سنوات الخبرة.	86
-31	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول سمات فرق العمل تبعاً لمتغير العمر.	87
-32	تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(الالتزام التنظيمي) في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.	88
-33	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	98
-34	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	90
-35	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	91
-36	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين تبعاً الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.	92

قائمة الأشكال

الملخص

مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية

محمد ربيعان عايض الرشيدي

جامعة مؤتة، 2009

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(518) مديراً، وقد تم استخدم الأساليب الإحصائية الوصفية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين المتعدد والمتدرج). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المدراء لسمات فرق العمل جاءت بدرجة مرتفعة. وأن تـصوراتهم لمستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد لسمات فرق العمل في الالتزام التنظيمـي ، إذ أن أبعاد سمات فرق العمل تفسر ما مقـداره(60.3%) مـن التبـاين فـي بعد(الالتزام التنظيمي).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($0.05\geq\alpha$) لـسمات فـرق العمل، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).
4. وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($0.05\geq\alpha$) للالتـزام التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهـل العلمـي، والمـستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر)

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فرق العمل في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذِهِ السمة إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحالات التنظيمية ذات التوجهات الفرقية والاستدلال على إيجابيات العمل والأداء الفرقي لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي.

Abstract

Availability of Team Work Characteristics and Its Impact on Organizational Commitment to the directors of Government Departments in the Area of Medina Muonwrah in Saudi Arabia

Mohammad Rabiean Al-Rashidi

Mutah University, 2009

the study aimed at recognizing the availability of team work characteristics and its impact on organizational commitment to the directors of government departments in the area of Medina Muonwrah in Saudi Arabia. . To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was designed and distributed to a sample of (518) subjects. The statistical package of social science (Spss) was used to a analyze the data of the questionnaire, using descriptive statistic techniques (Means and Stander deviation) and analytical statistic (multi–regression, stepwise multiple regression, ANOVA) to answer the questions of the study, and to test the its hypothesis.

The study reached at a set of findings:

1. A high degree perceptions toward the team work characteristics. And the perceptions toward the organizational commitment was moderate.
2. A significant impact of team work characteristics on organizational commitment was found, and the dimensions of the task forces construct explain (60.3%) of the variation in (organizational commitment).
3. A statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) for the team work characteristics, depending on the variables of personal and functional variables (educational qualification, and the management level, and years of experience, and age).
4. A statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) for the organizational commitment, depending on the personal and functional variables (educational qualification, and the management level, and years of experience, and age)

Based on the result of this study the following can be recommended create anew organization culture enhancing the team work characteristics in Government Departments environment, Also raise these characteristics to desired level, throughout periodical discussion, case studies and others techniques to enhance the level of organizational commitment.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

يعد موضوع فرق العمل من الموضوعات الإدارية التي حظيت بالأهمية عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، والتطوير المعرفي للقوى البشرية والإنسانية في المنظمات التي تساعد في خلق ثقافة تنظيمية تخدم أغراضها الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

ويعتبر هذا الموضوع خياراً استراتيجياً مهماً كونه ينتقل بالمسؤولية والأداء من الفردية والجمود، إلى الفرقية والمرونة، وأخذت المداخل الحديثة في إدارة المنظمات تحرص على الربط المنطقي بين الواقع التنظيمي للمنظمة، وبين المعطيات النفسية والاجتماعية لأعضاء المنظمة، بحيث أصبح الالتزام التنظيمي خياراً نفسياً واجتماعياً، ومن الجدير بالذكر أن جميع الخيارات في حال تفاعلها يمكن أن تؤدي إلى تثبيت خصوصية المنظمة وتحديد معايير فاعليتها في النشاط والأداء والاستمرارية، كما أصبح ينظر للالتزام التنظيمي على أنه من أكثر المتغيرات أهمية التي تؤثر على سلوك أفراد التنظيم، ووفقاً لذلك يشكل دوراً وسيطاً بين توافر سمات فرق العمل والتغير في سلوكيات أفراد التنظيم، كما يسهم توافر سمات فرق العمل في تحسين الأداء وتحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين(القحطاني، 2004)، وهذا كله يسهم في التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من قيم وأهداف.

إن إيجاد ثقافة الفريق لدى المنظمات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية لفرق العمل، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، والالتزام التنظيمي، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل الذي يواجهه أعضاء الفريق، لذا فإن على المدير في الإدارات المعاصرة حل المشكلات جماعيا بحيث يكون مدربا ومسهلا ومطورا لأعضاء الفريق (العصيمي،

2003)، وتحويله من جماعة عمل عادية إلى فريق عمل مدار وموجه ذاتيا.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة؛ إذ بينت الدراسات أن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والفرد، كانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل وانخفاض نسبة الغياب وبذل المزيد من الجهد والأداء وازدياد الرضا الوظيفي مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

1. 2 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة أنه بسبب ضعف أواصر العمل كفريق ومحدودية الثقافة التنظيمية لأعضائها يلحق بهم أضراراً نفسية ويؤدي إلى عدم انغماسهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف الجماعة، مما ينتج عنه بعض السلوكيات والممارسات الخاطئة كضعف الإحساس بالمسؤولية والمزاجية ومقاومة التغيير وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي، إذ أن الإحساس بالمسؤولية يسهم في بناء روح الفريق الواحد ويحقق أهداف الجماعة، حيث أكدت الكثير من الدراسات من بينها دراسة كوهن ولدفورد(Cohen & Ledford, 1996) ودراسة كاتزنباك وسميث (Katzenbach and Smith, 1994) إلى أن استخدام أسلوب فرق العمل يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ورضا العميل مع مستويات أقل من تكلفة إنتاج السلع والخدمات.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتركز في غياب ظاهرة العمل كفريق وقلة الالتزام التنظيمي وعدم معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات سمات فرق العمل والالتزام التنظيمي، وعليه فإن ضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الإدارية قد يعزى جزئياً إلى غياب مؤشرات سمات فرق العمل، خاصةُ وأن الأجهزة الحكومية السعودية دأبت على استخدام اللجان أكثر من فرق العمل، إذ أن استخدام فرق العمل، يتطلب توفر عددٍ من المؤشرات التي تبين تحقق هذا التوجه نحو استخدام فرق العمل، وعليه فإن توافر بعض هذه السمات قد تكون وجدت بمحض الصدفة وليس

عن تخطيط مسبق، لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

1. 3 أهمية الدراسة

وتستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. هذه من الدراسات النادرة التي تبحث في مدى توافر سـمات فـرق العمـل وأثرها في الالتزام التنظيمي على مستوى الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
2. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الالتزام التنظيمي الذي يعزز الإحساس بالأمن والاستقرار والتقدير ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي، ويولد لدى العاملين الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل في المنظمات ويزيد الإنتاجية.
3. كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ما تقوم به الأجهزة الحكومية في منطقة المدينة المنورة من تقديم الخدمات لشريحة واسعة من المواطنين، لذا فإن التزام هؤلاء الموظفين بمنظماتهم سيعود بالفائدة علـى هـذه الأجهـزة الحكومية.
4. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي، خاصة وأن الدراسـات فـي هـذا المجال قليلة نسبياً.
5. يمكن للمنظمات عموماً أن تستخدم استبانة هذه الدراسة لتشخيص مدى توافر سمات فرق العمل، ومستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين فيهـا، لحـصر نقاط الضعف والعمل على حلها.

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء في مراكز الأجهزة الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ويترتب على هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- تقديم إطار نظري عام يوضح سمات فرق العمل وأبعادها والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة في الدوائر الحكومية.
2- التعرف على مدى توافر سمات فرق العمل وأبعادها في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
3- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مدراء هذه الدوائر الحكومية.
4- معرفة أثر سمات فرق العمل على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي).
5- التعرف على الفروقات في سمات فرق العمل والالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).
6- تقديم توصيات لأصحاب القرار في المنظمات المبحوثة، لمساعدتهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، من خلال توافر سمات فرق العمل وحسن توظيفها في العمل الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة.

1. 5 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما مدى توافر سمات فرق العمل في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟
2- ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي) لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟

1. 6 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل مجتمعة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل مجتمعة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل مجتمعة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل مجتمعة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام المعياري بوصفه بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والعمر) .

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والعمر).

1. 7 التعريفات الإجرائية

أ. فرق العمل: ويقصد بهذا المتغير مجموعة مـن الأفـراد ذوي مهـام مترابطـة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بـروح واحـدة، لديهم إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تـام بالأهـداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعيـة ومـستوى القـرارات، وتفعيـل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم (القحطـاني، 2004). ويشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:(وضوح الأهداف، تـوازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات).

1- **وضوح الأهداف:** ويقصد بوضوح الأهداف بأنها إدراك ما نريد انجازه حيث لا بد من وجود رؤيا ملائمة وواضحة لما نريد انجازه وهذه الرؤيا تترجم إلى أهداف قابلة للتحقق، ومبتكره؛ وذلك لأن وضوح الأهداف يؤدي إلى دافعية أكبر وصراع أقل (ويلان، 2002)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد وضوح الأهداف.

2- **توازن الأدوار**: هي من أهم خصائص الفرق الفعالة وهي التي تهتم في توليفة الفريق بحيث تكون مكونة من مواهب مختلفة لتلائم المواقف المختلفة وذلك لأن البناء الجيد يبدأ بالاختيار الجيد وذلك من أجل التوازن المطلوب في المهارات والقدرات والسلطات والمسؤوليات ودكوك (Woodcook,1994)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد توازن الأدوار.

3- **القيادة المناسبة :** القيادة المناسبة هي القيادة التي تعمل على تنمية الشعور لدى الفريق بالعمل بروح الفريق الواحد والعمل على اختيار أفضل السبل لمعالجة نقاط الضعف، ولديه القدرة على خلق الحماس والتحفيز والمشاركة والعمل على حل المشاكل وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق والعمل على تجهيز كل عضو ليصبح قائداً. بروكس (Brooks,1999)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد القيادة المناسبة.

4- **استمرارية النشاط :** ويشير هذا المتغير إلى أداء الأعمال في المنظمة دون وقوع أية اضطرابات أو توقف مع ترابط الأنشطة في المنظمة واستمرارية العاملين في القيام بها حتى في حالة غياب بعض العاملين (العضايلة، 2006)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد استمرارية النشاط.

5- **الشفافية:** وتعني الصراحة والمواجهة والمكاشفة والإبداعية بحيث يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة أو المزعجة وإنما مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب (العضايلة، 2006)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الشفافية.

6- **التمكين الإداري:** نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن إعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفيذ المهام (الفهداوي، 2005). ويعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد التمكين الإداري.

7- **تطوير الذات:** شعور العامل بان منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية و البرامج التدريبية (العصيمي، 2003). ويعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد تطوير الذات.

ب. **الالتزام التنظيمي:** ويمثّل درجة الموقف الإيجابي، الذي يشعر به الموظف حيال منظمتهِ، وارتباط أهدافهِ بأهدافها، والحرص على البقاء فيها والالتزام بأخلاقياتها روبنز(Robbins, 1993 :238). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي):

1. **الالتزام العاطفي:** ويعني درجة الارتباط العاطفي للفرد حيال

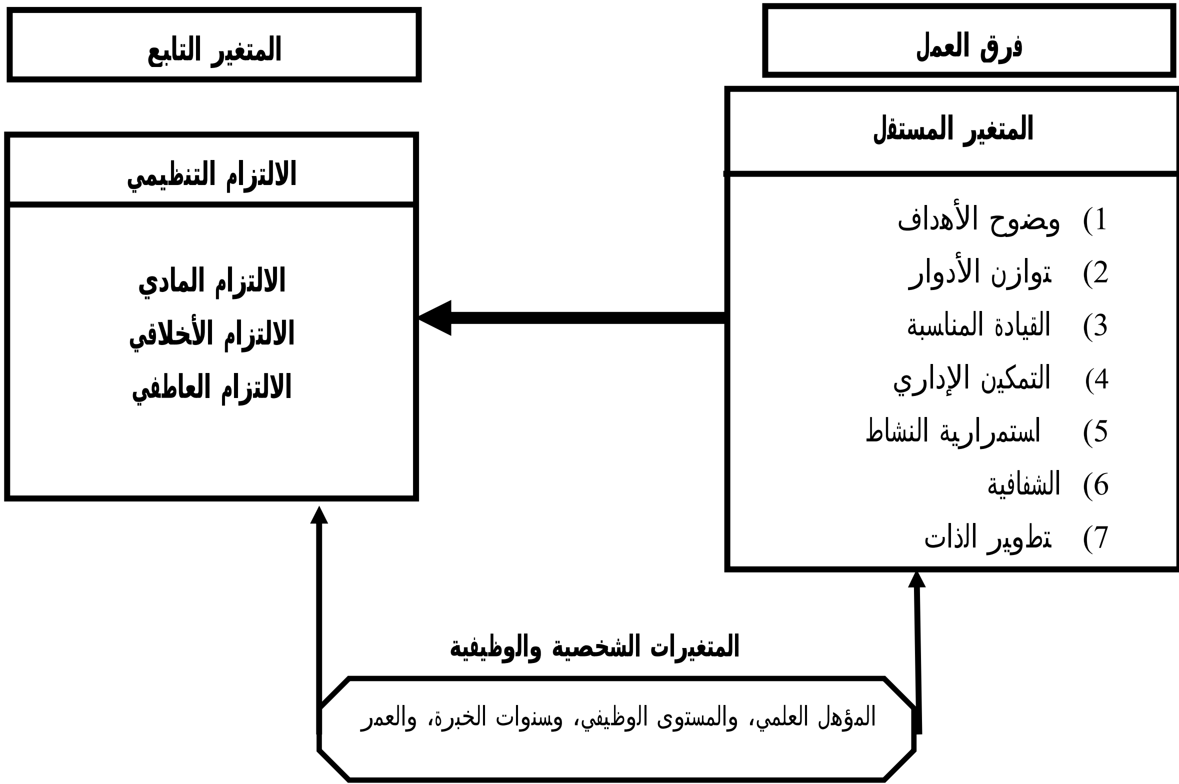
المنظمة التي يعمل بها وازبائنها وحيال زملائه فيها، ويأتي هذا نتيجة تطابق قيمه وأهدافه مع قيمها وأهدافها مولر ولاولير (Mueller&Lawler, 1999). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الالتزام العاطفي.

2. **الالتزام المادي :** وتعني درجة إدراك العامل للمنافع الاقتصادية والاجتماعية التي تتحقق جراء ارتباطه بالمنظمة وما سيفقده جراء ترك العمل ميري (Meyer, 1977). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الالتزام المادي.
3. **الالتزام الأخلاقي:** وتعني مدى إحساس العامل بضرورة الالتزام الأخلاقي نحو المنظمة التي يعمل بها والمستند إلى إدراكه السيكولوجي لإلزام نفسه أخلاقياً للمحافظة على استمرار عضويته فيها روبنز(Robbins, 1993). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الالتزام الأخلاقي .

1. 8 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) أما المتغير التابع فهو الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي)، كما هو موضح في الشكل أدناه.

أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1)

من إعداد الباحث

1. 9 محددات الدراسة

نظراً لمحدودية الوقت المتاح للباحث اقتصرت هذه الدراسة على المدراء العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، خلال عام 2009 م – 1430 هـ.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

حظي موضوع فرق العمل باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، إذ أن الاهتمام بفرق العمل والالتزام التنظيمي يولد شعور لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم فرق العمل:

عند مراجعة أدبيات الإدارة العربية وجد الباحث أن مفهوم فرق العمل لم يحـظ بالاهتمام اللازم، على الرغم أنه أثبت نجاحه وأهميته كأسلوب إداري فعال في كثير من الدول المتقدمة والنامية والشركات العالمية ايموتي (Elmuti, 1996).

يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة (الصيرفي، 2005)، ويعرف الفريق أيضاً على انه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ماكوي (McCoy, 2000). كما ويعرف بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة كورتبيرغ (Kurtzbarg, 2000)، ويعرف (العصيمي، 2003) الفريق بأنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

والفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل، والفريق يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها، وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها، ولا تستطيع

مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف، ومن الضروري أيضاً أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسئوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف جازوالاء وآخرون(Jassawalla, et.al, 2001)

ويرى (آرثر، 2007) أن فرق العمل هي: جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات".

وتُعرف عملية بناء فرق العمل بأنها: خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية. كوستا(Costa, 2003)، وتُعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة والمخططة بهدف تحسين أداء الأفراد كيفين وآخرون (Kiffin, et.al, 2003).

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة، وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل غودا وميك (Ghada & Mike, 2005).

وتعرف الدراسة فرق العمل بأنها مجموعه من الأفراد لها هدف مشترك تمتلك مهارات مختلفة يكمل بعضها البعض، وتستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة.

أهمية فرق العمل:

تنبع أهمية فرق العمل من خلال دورها الفعال في زيادة تميز المنظمات إذ أنها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة، وخلق منظمة ذات فاعلية عالية في تميز أدائها، وتتمتع بالمرونة، ومتجاوبة مع التقدم والاستمرار، كما وأن فرق العمل

هي وسيلة لغاية أو مدخل لتحقيق هدف ما، وقد يختلف الهدف من منظمة إلى أخرى(القحطاني، 2004).

ويعد الاهتمام بفريق العمل من المهام التنظيمية الأساسية. وتنبثق أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية من أن العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل، ونظرا لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا، فإن الأسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائماً، وفي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية التي تعتمد ثقافة فرق العمل خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية، فقد عدلت العديد من المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافاتها للميل نحو تشجيع فريق العمل، والتعاون بغية تعزيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات، واستخدام المواهب والقدرات الذهنية لحل المشكلات الإدارية .المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلفة (الحراحشة والبشابشة، 2006).

تتعدد أهداف فرق العمل وآلياتها التي تستخدمها المنظمة، ويشير (العصيمي، 2003) إلى أن لفرق العمل ثلاثة أهداف رئيسية هي:

1- الفرق المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز طبقا لهذا البعد على مدى إتباع الفريق للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.
2- الفرق المتعلقة بالفعالية: والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الفريق على إتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.
3- الفرق المتعلقة بالبرامج: ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الفريق، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما (كندرسي، 2001) فيرى أن هناك أهداف رئيسة لفرق العمل وهي:

1. تحديد إطار عمل كل فرد مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق بين

الأفراد ورفع كفاءتهم.

2. زيادة ثقة المدير بنفسه لأنه يتصرف طبقاً للسياسات الموضوعية، التي تلعب دوراً فاعلاً في عملية التنمية الإدارية.

فوائد فريق العمل:

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فرق العمـل، سـواء أكان ذلك لإدارات المنظمات التي يعملون بها أو لأنفسهم شخصياً، من خلال إكسابهم عدداً من الخبرات والمهارات، وهنا يمكن التعرف على عدد من هذه العوامل ومـن بينها(آرثر، 2007):

1. الفاعلية في حل المشكلات فالمشكلات المستعصية تكون أسهل حلاً إذا كـان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها، والتغلب عليها.

2. تبادل المعلومات: يتلقى أعضاء الفريق الذين تعلمـوا تقـديم الـدعم والثقـة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومـات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون لتحاور فائدة أخرى.

3. اتخاذ القرارات بصورة أفضل فمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة، فكثير من القـرارات أو حـل المشكلات يدركها المرؤوسون أكثر من إدراك المدير، والمشاركة الجمعيـة في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيـد مـن درجـة الولاء والانتماء للمؤسسة، ويشعر الفرد الواحد أنه جزء فعـال فـي كيـان المنظمة.

في حين يركز (دونيللون، 2007) على عدد من الفوائـد التـي يمكـن أن تتحقق من خلال فرق العمل تتمثل في:

1. التعاون يعتبر التعاون الفائدة الأساسية لفرق العمل، إذ يرغب الأعـضاء فـي العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ، ويريدونـه

أن يكون لامعاً وناجحاً؛ وبذلك تقل المنافسة الفردية . ويريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم البعض، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.

2. الاستخدام الأمثل للموارد: يوجد أيضاً الاستخدام الأكثـر فاعليـة للمـوارد، والمواهب، والقوى، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعـضاء آخرين بالفريق. فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء ، فهناك آخر لسد هذه الثغرة .
3. تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار: إن الأعمال الكثيرة والمهام العديدة التي تُطلب من أفراد العمل يمكن أن تكون أسهل وأكثر يسراً إذا تم توزيعها على أعضاء الفريق بشكل متساوٍ.
4. الشعور بالمسؤولية: إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح، كما ويشعر أعـضاء الفريق الآخرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق.

ويؤكد (ضرار، 1998) على أن تبني المنظمات فرق العمـل يـساعد فـي تسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما يمكن الأفـراد من المشاركة وتقاسم المعارف مع بعضهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثـر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتحدي المنافسة.

ويشير (كلاي، 2001) إلى أن فوائد فرق العمل تتمثل في:

1. تقديم أحدث وأدق المعلومات: فوجود عدد أكبر من الأفراد والمتعاونين لتقـديم المعلومات يسهل عملية تحديثها، أو الوصول إلى المعلومات الدقيقة مـن مصادرها الصحيحة.
2. زيادة الاتصال بين الأعضاء: أن فرق العمل تؤدي إلى وجود الأفـراد معـاً لفترات أطول، وبالتالي تكون عمليات الاتصال أسهل وأكثر جدوى مـن الاتصالات بين أعضاء الشركة الآخرين.
3. الجودة: أن شعور العاملين بأنهم جزء من الفريق يؤكد لديهم الاهتمام بتحقيـق الجودة والدقة، لأنهم يرغبون بأن يظهر فـريقهم بـصورة جيـدة قـدر

الإمكان. بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكـن، وذلـك نتيجـة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

4. تنمية الشعور بالاتحاد والصداقة: ففرق العمل ونتيجة للتعاون بـين أعـضائها تقوي أواصر الصداقة والتعاون بين أفرادها ، مما ينتج عنه اتحاد أكبـر بينهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

ويحدد هارينغتون (Harrington-Mackin, 1994) عوامل نجاح فريق العمـل في إحلال عدد من المؤشرات أهمها: الثقـة ، والاحتـرام، والتعـاون المتبـادل، والمشاركة في القيادة، واتخاذ القرارات بالإجماع، في حين يحدد غوردن (Gordon, 1992) تأثير فريق العمل على كل من الأفراد والإدارة والمنظمة، إذ يرى أن تطبيق فريق العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين المعنويات والجودة والانتاجية.

خصائص فرق العمل:

لقد أصبح موضوع فرق العمل مثار اهتمام الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية. (القحطاني، 2004) وإذا كانت أهمية فرق العمل واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها ستزداد بشكل مثير جداً في المستقبل، نظرا لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة واعتمادها على المعلومات بدلاً من اعتمادها على السيطرة، كما وإن دراسة فرق العمل أخذت تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظراً لأهميتها في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها تعتبر متغيراً أساسياً في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه (ادعيبس ، 2002).

ويشير كرينتر وآخرون(Kreitner, et al, 2003) إلى أن من أهم خصائص فرق العمل المشاركة في المعلومات، وتركيز جهود الفريق على المهمة المراد إنجازها، توفير المواد والمستلزمات للفريق، بناء وتوفير الدعم الخارجي للفريق، ومساعدة

أعضاء الفريق على تطوير واستخدام مهاراتهم، وحفز الأعضاء وتشجيعهم، وبناء الالتزام لدى الأعضاء، وتنسيق أنشطة الفريق، والتعامل مع الخلافات والصراعات، والاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق، وتخطيط عمل الفريق ومراجعة أدائه، وإيجاد الجو المناسب والداعم للإبداع، والاهتمام بالتغذية العكسية.

في حين يشير (الرشيد، وحداد، 2001) إلى أن فرق العمـل تتميـز بالثقـة والاحترام والتعاون، كما يعتبر الخلاف أمراً طبيعياً يتركز حـول الموضـوعات لا الأشخاص. وتتدفق المعلومات بحرية في كافة أرجاء المنظمة ليشترك فيهـا كافـة أعضاء الفريق، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات بالاجماع مستندة إلى المعلومات، ويلتزم بها الجميع، وتتوقف السلطة على الكفاءة ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة.

ويشير (حريم، 2004) إلى أن سمات فرق العمل المنتجة وعالية الأداء تتمثـل فيما يلي:

1- الأهداف الواضحة والمقبولة: إن وضوح الأهداف هي من أهـم العوامـل التي تؤدي إلى فاعلية الفريق، فالفرق تشكل من أجل هذه الأهـداف التـي يسعى إلى تحقيقها، كما أن وضوح الأهداف وقبولها من أعـضاء الفريـق يساهم في إنجاز المهمة

2- التفاعل: أن تفاعل أعضاء الفريق والاتصال المباشر بينهم يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الأعضاء وصراحة أكثر وشفافية أعلـى فـي مناقـشة الأمور مما يعزز الشعور بالانتماء بينهم.

3- أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها: يتمثل نشاط الفريـق فـي تحقيـق الأهداف التي أنشئ من أجلها، ولتحقيق هذه الأهـداف لا بـد أن يكـون للأعضاء دور في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسها أعضاء الفريق وتتعلق هذه الأدوار في إنجاز العمل، والمحافظة على الجماعـة وكـذلك الأدوار التي تخدم الفرد ذاته .

4- القيادة: تعد قيادة الفريق المحرك الأساسي له، فهي الموجـه لـه، وقائـد الفريق هو الذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطوره من خـلال

حث الأعضاء على إنجاز المهمة، وتعزيز العلاقات البناءة بـين أعـضاء الفريق.

5- المعايير السلوكية: وهي مجموعة من المعايير والـضوابط والاتجاهـات السلوكية التي يلتزم بها أعضاء الفريق، حيث تشكل بنية تنظيمية داخليـة لأعضاء الفريق من خلال تحديد ما يجب على الفرد عمله والالتـزام بـه وذلك لإنها معايير تم تطويرها والتوصل إليها بالإجماع.

6- التماسك: ويشير مصطلح التماسك إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين أعضاء الفريـق، ومـدى انجـذاب الأعـضاء لبعضهم.

7- عملية صنع القرارات وحل المشكلات: تتوقف فاعلية الفريق على الأسلوب السائد في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تعترض تحقيق الأهـداف، والقرارات يجب أن تؤخذ بأسلوب المشاركة والمكاشفة بين أعضاء الفريق.

8- نمط الاتصال في الجماعة: يجب أن تكون الاتصالات بين أعضاء الفريـق مفتوحة حيث يؤدي ذلك إلى انـسياب المعلومـات وتـدفقها فـي جميـع الاتجاهات مما يساعد في اتخاذ القـرارات الـسليمة ومعالجـة الأخطـاء بسرعة.

9- المهارات والقدرات: يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية تُساعد على تحقيق الإبداع والتماسك.

ويرى (عبد الوهاب، 2000) أن فرق العمل تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكّن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفـراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظـام المعلومـات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

وأورد (الفهداوي، والحوامدة، 2002) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد في تكوين فرق العمل، ومن أهمها: الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز، وتحمل مسؤولية ما فُوض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات. إذ أن توقعات الإدارة الإيجابية حول أداء العاملين يعزز روح الأمل والتفاؤل لديهم نجاح تجربتهم الإدارية

في التمكين. في السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وإعطائهم مساحة من الحرية يتحركون خلالها بأريحية وجعل شيء من الإدارة الذاتية لديهم حول الأداء. وتحديد الأهداف الإدارية للعاملين. والحد في استخدام القوة التسلطية واستخدام القوة المركزية للوظيفة بشكل إيجابي. وتشخيص المشاركة وتقديم الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانات المتاحة من قبل فرق العمل.

ويركز (الطجم، 2002) على عدد من الخصائص التي يتميز بهـا الفريـق وهي كالآتي: أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، ووجود تفاهم تام بين الأعـضاء لأدوارهم ومتقبلون لها، وأن قنوات الاتصال تـشجع علـى المناقـشة الـصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار، ومعرفة جوانب القوة والضعف، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية التي تواجه المنظمة، ومناخ عمل مريح وغيـر رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، ويتيح للأفراد الاسـتمتاع بالزمالـة والمرافقة، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وممارسة الرقابة الذاتية.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل على النحو التالي:

1- وضوح المهام والأهداف.
2- التعاون والاعتمادية بين الأعضاء في الفريق.
3- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
4- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
5- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويعتمد نوع فريق العمل بشكل عام على عدد من العوامل من أهمها نوع المهمة أو المهمات المطلوب من الفريق تحقيقها، وعادة ما تتداخل هذه الأنواع حسب طبيعة المهمة، سواء أكانت متخصصة تعالج هدف تكتيكي، أو فرق عمل شاملة تهتم بالقضايا الإستراتيجية التي تنفذ أهداف المؤسسات

بعيدة المدى والتي تتبناها الإدارات العليا فيها، وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه المميزة. ويرى (أفندي، 2003) أن فرق العمل تأخذ أنماطاً متعددة أهمها (العضايلة، 2006):

1. فرق المهام الكبيرة حيث تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها، كما تقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. كما وتحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.
2. فرق المهام المحددة ويتراوح عدد أفرادها بين 5 و8 أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وتحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات زمنية محدودة، وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال
3. فرق حل المشكلات وهي الفرق التي يتم بناؤها وتكوينها من أجل حل مشكلة أو مشكلات معينة، ودور تلك الفرق هو تحديد عدد من الجوانب التي تُعطل أداء المنظمة، ويتم من خلالها دراسة المشكلة وتحديد الحلول الممكنة لمعالجة تلك المشاكل، مع إمكانية القيام بعمليات تنفيذ الحلول من خلالها .
4. فرق تحسين الجودة يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.
5. الفرق الموجهة ذاتياً ويتشكل أعضاؤها عادة من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولون عن أداء عملية متكاملة ، ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهنا تكون القيادة دورية بين

أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشـاركة الجميع ، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهـداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى، ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً .

6. فرق الإدارة الذاتية تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتصمم هذه الفرق وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه، وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

في حين يضيف(هياييس، 2002) سبعة أنواع من فرق العمل وهي:

1. فريق المدراء يتكون من مجموعة من المدراء العامين الخاضعين لرئاسة مجلس إدارة المؤسسة، وعادة ما يتم اختيارهم بناءا على مجموعة الأدوار التي يؤدونها.
2. فريق المجموعات الوظيفية: يتكون من مجموعة من المدراء من مختلف الأقسام بالمؤسسة، وقد يتم تشكيله عند أي مستوى من المستويات الإدارية، وغالبا ما يقوم أعضاءه بطرح خبراتهم من أجل حل مشكلة مطروحة، أو إزالة ما قد يعترض توليد الأفكار من عقبات عند القيام بأداء مهام معينة.
3. فريق عمل الأنشطة يتكون من مجموعة من الأفراد مهمتهم تنفيذ الخطط طويلة الأجل الخاصة بنشاط معين، أو وحدة تنظيمية معينة.
4. فريق عمل المشروعات يتم اختيار أعضاءه من العمل ليعملوا سويا لحين انتهاء المشروع، مثل إنشاء خط جديد بالمشروع.
5. فريق التغيير يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير، وغالبا ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير، ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجاحه.
6. فريق عمل المهام الطارئة وهو عبارة عن كيان مستقل يتم تشكيله في الأجل

القصير بهدف دراسة مشكلة معينة، أو حلها، أو إعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى مستويات الإدارة العليا.

7. فريق التنبؤ واستغلال الفرص هو عبارة عن جهاز حيوي مستقل، ينحصر تركيزه في المهام الإستراتيجية مثل دخول أسواق جديدة أو الاستفادة من التقلبات الاقتصادية.

معوقات بناء فرق العمل:

تتنوع المعوقات التي تحد من بناء فرق العمل، ونورد بعض هذه المعوقات التي ذكرتها (ادعيبس ،2002) وهي:

1. الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في العمل أو الممارسات.
2. الأحكام السابقة: حيث تُبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
3. الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد. وان التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات، أو السوق، أو السلعة. والتوسع على هذا النحو يتطلب عزماً موازياً للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.

ومن ناحية أخرى، يرى (الطجم، 2002) أن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من بناء فرق العمل وتحول دون تعزيزها، ومن هذه المعوقات ما يلي: الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون، والمركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات، وعدم الاقتناع بمشاركة العاملين، ونبذ الزملاء، وقلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين، والقيادات الإدارية غير الكفؤة، والفواصل الرئاسية، وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين، والمعوقات التنظيمية، مثل تحديد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم

وعدم الخروج عنها، والمعوقات المالية وعدم الرغبة بتغطية التكـاليف التـي قـد تتطلبها النشاطات الإبداعية، وضعف الولاء التنظيمي، والتفكير غير المتعمق.

ومن ناحية أخرى، يرى (كويك، 1999) أن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من بناء فرق العمل ومن هذه المعوقات ما يلي البحث باستمرار عن الجـواب الصحيح، والمحاولة الدائمة لاستخدام المنطق. والبحث عن حلول تتبع قواعد محددة، والخوف من الفشل، وإهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص، وانخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، والخوف مـن تحمـل المـسؤولية وشعور الفرد بان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

وأما (عبد الوهاب، 2000) فقد صنفت معوقات بناء فرق العمل لدى الأفراد العاملين بالآتي:

1- مقاومة التغيير، ذلك أن مقاومة التغيير داخل المنظمة مـن شـانها أن تـؤثر بشكل واضح على فرق العمل داخل هذه المنظمة، بحيث تصبح مسارات هذه الفرق محكومة دوماً بمعوقات مقاومة التغيير التي يظهرها العاملون في هـذه المنظمات وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية
2- قلة الحوافز المادية والمعنوية، ذلك أن الحوافز المادية والمعنوية تعتبر أحـد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكـن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل الجمـاعي وتزيـد مـن الأداء داخـل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.
3- ارتفاع كلاف الإبداع، لأن بناء إستراتيجية الإبداع الإداري في المنظمة تتعزز من خلال العمل الجماعي.
4- القوانين والأنظمة الصارمة ـ تعمل على الحد من العمل الجماعي.
5- الإدارة البيروقراطية وغير المتساهلة، كونها من المظاهر التنظيمية المعقـدة التي تتصف بعدم المرونة، وعدم الاهتمام بالأشخاص، والجمود، والبطء فـي إنجاز المهام، والتهرب من المسئولية
6- الزملاء (البيئة الاجتماعية). ذلك أن العلاقة التي تنشأ بين زملاء العمل نتيجة

التعامل اليومي بين الأفراد تؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، كـون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم ، والتعاون القائم علـى أسـاس المحبـة والتفاهم والمساندة يشجع على طرح الأفكـار الإبداعيـة فـي تبـادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

7- ظروف العمل وبيئته ذلك أن تحسين ظروف العمل يسهم في إيجاد جو العمل الجماعي الذي تسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

8- عوامل شخصية، ذلك إن إشباع حاجات الفرد في التنظـيم مـن العواطـف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية، تعمل على تعزيز مؤشـرات فـرق العمل.

ويشير دير (Dyer, 1995) إلى أن هناك عدداً من المعوقـات التـي تواجـه تطبيق فرق العمل منها عدم فهم واستيعاب الحوافز في ظل العمل ضـمن الفريـق، وعدم الشعور بوجود اهتمام بالمفهوم في المنظمة، وشعور بعـض الأفـراد بعـدم الحاجة إلى فريق العمل، وعدم توفر الدعم من الإدارة العليا لتطبيق مفهوم فريـق العمل. وقد حدد مؤشرات الحاجة لبنـاء فـرق العمـل نتيجـة لزيـادة الـشكاوي والتذمرات، وعدم الاهتمام بالمشاركة، وتدني نوعية الخدمة، وظهور الـصراعات، وزيادة تكاليف عمل الوحدة، والضعف العام في حل المشكلات والإبداع والمبادرة.

الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

أن من أهم المهام الحيوية التي تواجه المنظمات الإدارية هو كيفيـة جعـل القيادات الإدارية تتجه نحو الالتزام التنظيمي الذي يجمع بين المعـايير التنظيميـة والقيم الاجتماعية والاتجاهات النفسية والإنسانية، عبر السلوك والإنجـاز والقـدرة الأدائية في المنظمة. بيردويل وهولدن (Beardwel & Holden, 2001)، إذ أن توفر البيئة التي ينمو فيها الالتزام التنظيمي، يعد مطلباً أساسياً للمنظمات المعاصرة، وان مهمة بناء الالتزام تصبح أكثر صعوبة بوجود بعض الأدوار المألوفة في المنظمات ذات النطاق الواسع، كالإحساس بانعدام القوة من جانب الفرد، أو فقدان الإحـساس بالكيان التنظيمي، واعتبـر روسـبلت ولـويري (Rusbult & Lowery,1985) أن

الالتزام التنظيمي، أكثر رسوخاً في قناعات العاملين، حتى وإن كانوا أحياناً لا يشعرون بالرضا الوظيفي، ذلك لأن الالتزام سوف يدفعهم إلى تجاوز حالة عدم الرضا كما ويدفعهم إلى إعطاء الفرصة للمنظمة، لكي تتولى مهمة تحسين أوضاعها في المستقبل.

لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي عند الكثيرين من علماء الاجتماع وعلماء السلوك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التحليلات والتعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي (علاّم، 1994). وأعتبر العديد من الباحثين أن الالتزام التنظيمي جزءاً من الالتزام الاجتماعي، الذي يعبر عن مشاعر يطورها الفرد نفسه تجاه الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار في المجتمع الذي يعيش فيه، والتي تتضح من خلال ارتباط الفرد بغيره من الأفراد في المجتمع، واستعداده في أن يقدم وقته وجهده وقدراته للخدمة والتعاون معهم، وأن يعمل على تدعيم قيم المجتمع ونشرها هاجدين (Hajdin, 2005).

وكأي متغير سلوكي فإن الالتزام التنظيمي هو مصطلح غير محسوس، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية (الكايد، 1999). وقد تعددت التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين فقد عرفه القحطاني (Al-Kahtani,2004) بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل، وقد فرق (Buchanan) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الالتزام التنظيمي وهي (Al-Kahtani, 2004) :

1- الإحساس بالهوية: (Identification) ويظهر من خلال التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
2- المساهمة الفاعلة : (Involvement) : من قبل الفرد النابعة من الرضا عن النفس والشعور بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
3- الولاء: (Loyalty) والذي يتم التعبير عنه بوجود الرغبة الأكيدة لدى الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة بكافة الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد

الذي يتم بذله لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ومن وجهة نظر سيغ يونغ (Seigyoung, 2005) فأن الالتزام التنظيمي هو تقييم الموظف الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهـداف التـي أنشئت من أجلها.

ويعرفه بيتر وكرفورد (Peter &, Crawford, 1999) بأنه قوة انتماء الفـرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها.

أما فرندو وزملاؤه (Fernando et al, 2005) فيعتبـرون أن هنـاك ثلاثـة مكونات للالتزام التنظيمي وهي :

المكون الأول: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمـها.

المكون الثاني: الرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.

المكون الثالث: الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

وقد عرف سو(Sow, 2006) الالتزام التنظيمي بأنه نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى أن يفقد هذا الاستثمار إذا ما قام بترك المنظمة.

أما أورلي (O'Rleiy) فيعرف الالتزام التنظيمي بأنه " الارتباط النفـسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعـل مـع قـيم المنظمة وتبنيها". (العتيبي والسواط، 1997)

ويعرف (اللوزي، 1999) الالتزام التنظيمي بأنه "الحالة التي يتمثـل فيهـا الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، حيث يرغب بالمحافظة على عضويته بهـا لتـسهيل تحقيق أهدافه التي يطمح في الوصول إليها" . وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمـي "ينشأ عندما يقارن الفرد المنافع والمزايا التي يحصل عليها من العمل، ونمط السلوك الذي يسلكه".

ويذكر لوثانز (Luthans,1992) عدة تعريفات للالتزام الوظيفي من بينها:

1- أن الالتزام الوظيفي يعني الرغبة الشديدة لدى العامل بالبقاء عضواً في منظمه معينه".

2- الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لصالح المنظمة. وقبول لقيم

وأهداف المنظمة.

أن هذه التعريفات تتعلق بمواقف العاملين وولائهم لمنظماتهم باعتبار الالتزام عمليه مستمرة يعبر من خلالها أعضاء المنظمة عن اهتمامهم بمنظمتهم واستمرار نجاحها. وقد أثبتت البحوث المبكرة وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والكثير من النتائج الايجابية على العمل مثل انخفاض مستوى التسرب، والتأخير، والغياب لدى العاملين وزيادة مستوى أدائهم.

وفي ما تم عرضه يمكن الاستنتاج بأن المقومات الأساسية للالتزام تتمثل فيما يلي :

1. قبول أهداف المنظمة وقيمها
2. المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة
3. توفر مستوى عالٍ من الالتزام للتنظيم
4. الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم
5. الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية

أهمية الالتزام التنظيمي

مما لاشك فيه أننا نعيش في عصر النهضة الشاملة في مختلف الميادين، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الإدارية الفاعلة والتي تعتبر العنصر البشري هو الأهم؛ بما يبذله من جهد يساهم برفع مستوى التنظيم وكفاءته؛ فلذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، وإتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترفيعات وهذا يعتبر من الأمور التي قد تسهم في خلق ما يعرف بالالتزام والالتزام التنظيمي؛ فقدرة الإدارة على تنمية روح الانتماء، والالتزام والإخلاص، والكفاءة عند الأفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة واستمرارها والوصول إلى أهدافها (اللوزي، 1999) .

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى

انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم و مدى الانسجام القائم بينهم وبين منظماتهم؛ فالأفراد ذوو الالتزام العالي تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (المخلافي، 2004) .

لقد أصبح الالتزام مؤشرا مهما في الدلالة على نجاح المنظمات، فالحماس والإخلاص في العمل من صفات الموظف الملتزم والمتفاني، فنرى بعض الموظفين يعتزون بانتمائهم لمنظمتهم ومهنتهم ، ويعملون بجد ونشاط ويدأبون على تحقيق أهداف المنظمة، ونرى آخرين لا يترددون في التغيب أو التأخر ويكتفون بالحد الأدنى من الإنجازات المطلوبة، هذا إن لم يتركوا المنظمة ويغتنموا أية فرصة عمل أخرى تعرض عليهم ، مما يؤثر سلبا في أداء المنظمة، وأهدافها فالالتزام التنظيمي حاجة ماسة لكل منظمة (الحراحشة والبشابشة، 2006؛ ياسين، 2003) .

إن عدم تحقق الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد سواء كانوا مسئولين أو عاملين يؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في جميع المجالات وخاصة في المجال التعليمي وذلك لارتباطه بعدد من العوامل منها : باتيمان وستراسيز(Bateman & Strasser, 2004):

1- سلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية .
2- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
3- ارتباطه بسمات ودور الموظف كالاستقلالية، والمسؤولية، ونوع الوظيفة وصراع الأدوار، والغموض .
4- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، والجنس، والحاجة إلى الإنجاز.
5- الاعتقاد بأن الالتزام التنظيمي موقف مستقر نسبيا مع الوقت .

إن العوامل التي ذُكرت سابقاً تعطي أهمية خاصة للالتزام التنظيمي؛ حيث أنها ترتبط بعطاء ونشاط وإنتاجية الفرد مما ينعكس على فاعلية وإنتاجية المؤسسة .

هذا ويعد التزام المدراء عاملا مهماً في استمرار وفعالية المنظمة، لأن

مسئوليتهم الرئيسة لهم هي المحافظة على العمل واستمراره ، فالإدارة الفعالة تكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص من اجل استمرار الحياة في المنظمـة والمحافظة على النخب الملتزمة من العاملين .

وأشار كل مـن دوف ومـاني (Dov &, Meni, 2001) إلـى أن للالتـزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وجعلهم يحبون عملهـم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيـق أهـداف المنظمة، في حين أن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفـاض الروح المعنوية لديهم، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمـل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الالتزام التنظيمي :

يرى ستيرز وبورتر(Steers & Porter, 1991) أن هناك بعض العوامـل التي تؤثر في تطوير الالتزام التنظيمي منها:

1. عوامل شخصية وتتعلق بشخصية الفرد العامل وقدرتـه علـى تحمـل مسؤولية العمل وارتباطه النفسي بالمنظمة وتوقعاته عن العمل.
2. عوامل تنظيمية : وهي عوامل تتعلق بخبرات الفرد العملية كالاستقلالية، وتماسك أعضاء جماعة العمل، والإشراف المباشر، والتغذية الراجعة.
3. عوامل غير تنظيمية: وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلـة للفـرد العامل بعد قراره الأولي الالتحاق بالمنظمة، وعنـدما تكـون الرواتـب المتحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه الموظف فـي منظمتـه فإن ذلك يعطيه تبريرا معقولا لقراره الأول، أو عندما لا تكـون هنـاك فرص عمل لاحقه من شأنها تغيير قراره الأول.

أما عن دور الإدارة في بناء وتطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيشير (الزعبي، 2008) إلى أنه يمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

1. تحقيق العدالة وتعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمات كالتسامح والنزاهـة والتحلي بأدب وأخلاقيات العمل، لأن هذا من شأنه أن يزيد من مستويات

الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2. تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.
3. تعزيز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وتزويد العاملين بالمعلومات عن حيثيات العمل.
4. زيادة انغماس العاملين في المنظمة والعمل على منحهم فرصة للاشتراك في اتخاذ القرارات.
5. بناء جسور الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
6. فهم سلوكيات الإنسان والتنبؤ فيها وكيفية التأثر فيها فإدارة الأفراد هي أكثر من مجرد تسيير العاملين واتخاذ القرارات ووضع حوافز، فالقيمة المضافة لأي فرد تكمن في البحث عن أفضل السبل لتفجير طاقاته وإمكانياته نحو العطاء والانجاز.

كما أن هنالك بعض المتغيرات الإدارية التي تسهم في تطوير الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي (الحراحشة والبشابشة، 2006).

1) السياسات ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي، ولقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي : (الحاجات الفسيولوجية – الحاجة إلى الأمن – الحاجة إلى الانتماء – الحاجة إلى الاحترام – الحاجة إلى تحقيق الذات). أما (القريوتي، 2001) فيرى أن السياسات تعبر عن "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإدارية".

والسياسات بصفة أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي (الهواري، 1996).

وتؤدي السياسات إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية ايزنبيرغ وآخرون (Eisenberger, et al, 1997)، هذا إلى جانب أن شعور العاملين

وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العنايـة والاهتمـام بتنميـة خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

2) وضوح الأهداف كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم. وإن وضوح الأهداف هي من أهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين ويت وآخرون(Witt, et al., 2000).

إن الصفة الأكثر تميزاً لبلورة الالتزام التنظيمي هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعد ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة، ويحدث دافعيه أكثر، وصراعاً أقل، واستخداماً أقل للوقت، وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين دوغرتي وهاردي (Dougherty & Hardy, 1996).

3) العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية الاشتراك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

"فعملية المشاركة في اتخاذ القرارات ما هي إلا جهود مشتركة من الآراء والمقترحات والتحليل والتقييم فمن خلال هذه المشاركة يستطيع المدير أن يعزز الوضع النفسي الايجابي والموقف الملائم لدى العاملين مما يحفزهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للأداء والالتزام التنظيمي"(كنعان، 2008)، هذا فضلا عن أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات وإعداد البرامج وتحديد الموارد من شأنه أن يشرك العاملين في تحمل المسؤولية، حيث يلتزمون أدبياً في تنفيذها فيتحسن أداؤهم ويزداد إحساسهم بالثقة والراحة النفسية مما يدفعهم إلى

استخدام أقصى طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية مما يزيد من التزامهم للمنظمة التي يعملون بها .

4) العمل على تحسين المناخ التنظيمي المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور والانتماء. ويعتبر مناخ العمل السائد في المنظمات من أحد المؤثرات المحفزة على للالتزام التنظيمي حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً **(**أبو شيخه، 2005**)**.

ومما لا شك فيه أن توافر مجالات الالتزام الإداري لها تأثير مباشـر علـى المناخ التنظيمي، إذ أن المناخ التنظيمي يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمـات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف علـى مـدى رضاه عن منظمتهِ بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها السلوك التنظيمي المستقبلي فـي المنظمـة شـوبي (Shouppe, 2005).

5) تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الالتزام، وارتفاع معدلات الإنتاج، وتقليل التكاليف. ويرى لوثانز(Luthans, 1992: 114)، "أن للحوافز أبعاداً مهمة، تتمثل في كونها تعكس البُعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعة أجوائهِ في المنظمة، وكذلك إنه وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف، وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة"، بالإضافة إلى أن الحوافز تُمثِّل أنماطاً متعددة من الاتجاهات والعلاقات، حول طبيعة العمل القائم في المنظمة، وحول الموقف الإنساني من مقدار المكافآت

التي تمنحها المنظمة للموظفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وحول أساليب الرقابة وطرق الأشراف المعمول بها مع الموظفين، وحول سمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم .

إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يكون في سبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذهِ النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية، استروف(Ostroff , 1992).

ويشير ابندسشين (Abendschein, 2004) أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم.

6) العمل على بناء ثقافة مؤسسية وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة. ويرتبط مستوى الالتزام بقوة ثقافة المنظمة. وأن مفهوم الالتزام يدفع بالإدارة بالمشاركة خطوة إلى الأمام؛ لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. ويتفاوت مستوى الالتزام من منظمة لأخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية الالتزام مالاك وكورتيدت (Mallak & Kurstedt ,1996). ويؤيد كل من فوسترفيشمان وكيز (Foster-Fishman & Keys, 1995) ذلك حيث يؤكدا أنه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فان جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. ويجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح

بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك للوصول بشكل أكبر للمصادر(الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل.

7) نمط القيادة الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها (البوسعيدي، 2007) بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف (الخالدي، 2002).

واستخدام النمط القيادي المناسب لا يمكن أن يتم دون إيمـان مـن المـديرين بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المديرين ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحـدي. وفـي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التـي يمكـن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخـاذ القـرارات، والتخطـيط، ومهارات بناء الفريق الناجح. وغيرها من المهارات الفنية للتعامـل الفعـال مـع تحديات البيئة المتجددة باستمرار (الخالدي، 2002).

وتُعد الأنماط القيادية عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في اقل وقت ممكن. كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة وواضحة، فالإدارة تُعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان، كما وتشجعهم بشكل مستمر على التطور والتغيير الدائم بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (الجعبري، 2004).

وتشكل أنماط القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي العصر الحديث، مع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبح الوعي بالأنماط الإدارية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة

الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (القريوتي، 2004).

من هنا يبرز دور المديرين في كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي إذ يؤكد أصحاب الفكر الإداري بأن القائد الإداري الذي يعزز العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يتمتع باحترامهم وثقتهم، ويصبح من السهل عليه ممارسة السلطة والتأثير عليهم هاترب وآخرون (Hattrup, et.al, 2008)، كما ويؤكدون على أن قوة القائد تكمن في قدرته على تغيير أو ضبط سلوك واتجاهات وآراء ومعتقدات وأهداف وحاجات وقيم الأفراد العاملين معه جونسون وسكولي(Johnson & Scolly, 2001). وتعد العلاقات الإنسانية والقدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف، وطريقة سليمة من السمات الرئيسة المميزة للشخصية الإدارية الناجحة.

قياس الالتزام التنظيمي :

أن الالتزام التنظيمي هو امتداد للالتزام الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وإن للالتزام الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك التنظيم وبقائه واستمراريته وهي (العتيبي والسواط، 1997) :

1) ركيزة الالتزام المستمر أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة .
2) ركيزة الالتزام التلاحمي وتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها .
3) ركيزة الالتزام الموجه وتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها .

لقد بين (القويدر، 2007) في دراسته أن الالتزام يعد حالة سلوكية وارتباطاً نفسياً نحو المنظمة، ويمكن ملاحظته من خلال المخرجات السلوكية للفرد، وهو يمثل دور العمليات التي تتوسط بين السلوك ومخرجاته ، وان الالتزام التنظيمي شبيه بظاهرة الدافعية (Motivational Phenomenon) من حيث انه قوة محركة داخلية للفرد تدفعه للارتباط بمنظمته، وقاموا بتصنيف الالتزام إلى ثلاثة أنماط ، هي كروين وآخرون(Gruen, et.al, 2000) :

1- الالتزام المستمر (Continuous Commitment) وهو نمط من الالتزام

التنظيمي للفرد العامل الذي يرتكز على الاهتمام بـالنفس والمـستند إلـى العلاقة بين إدراك الفرد العامل للكلفة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وبين درجة حالته الاقتصادية والاجتماعية، وقدرته علـى تحمـل أعبـاء المعيشة إذا ما ترك المنظمة .

2- الالتزام المعياري (Normative Commitment) وهو النمط الـذي يرتكـز على مدى إحساس الفرد العامل بضرورة الالتزام الأخلاقي نحو المنظمـة والمستند إلى درجة إدراكه السيكولوجي لالتزامه أخلاقيا بالمحافظة علـى استمرار عضويته بالمنظمة.

3- الالتزام الوجداني (Affective Commitment) وهو نمط من أنماط التـزام الفرد العامل نحو منظمته والذي يرتكز على درجـة الارتبـاط العـاطفي السيكولوجي للفرد نحو منظمته والمستندة إلى مشاعر الفرد العامل المؤيدة للمنظمة وأهدافها وقيمها .

ويفرق هيرسكوفيتش وماير (Herscovitch & Meyer, 2002) بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر(المؤجل) والالتزام المعياري. فالالتزام العاطفي يعتمد على الارتباط العاطفي للمستخدم في المنظمة التي يعمل بها. وبالمقابل فان الالتزام المؤجل ينشأ عندما يستمر المستخدم عاملاً في المنظمة نتيجة قناعته القائمة فيما يتعلق بتكلفة تركه العمل فيها. حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل الى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقائه في منظمته الحالية. أما الالتزام المعياري فهو يشير إلى الالتزام الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها.

وتختلف آثار هذه الأنواع من الالتزام التنظيمي على تصرف العاملين خلال ممارستهم لأعمالهم، فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها، ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدي دافعية أقوى للعمل، ومواطنة تنظيمية أكبر.(البورسعيدي، 2007) أما الالتزام المؤجل فهو يرتبط سلباً بالأداء حيث ينفذ

العاملون ما يطلب منهم فقط، ويكون لديهم مستوى عال من الغياب ودافعية قليلة (القويدر، 2007). وهناك بحوث قليلة حول نتائج النوع الثالث من الالتزام(الالتزام المعياري) جونز وسيك (Johns and Sake,1996).

ولعل نجاح المنظمات مرتبطا ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمـي لأعـضائها، على الرغم من أنها تمتلك وسائل متطورة تُمكنها من بلوغ الأهـداف، إلا أن هـذه الوسائل تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك، دون أن يكون هناك سلوك إنـساني متفاعـل وينتمي فعلياً إلى أهداف المنظمة. إلى أن تحول القوة داخل المنظمات إلى العـاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة الالتزام في الأداء الذي قد يتوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقـديم سلوكيات المواطنة التنظيمية، كداعم للأنشطة التي تعزز فاعلية الـسلوك التنظيمـي (خضير، وآخرون، 1996).

العلاقة بين توافر سمات فرق العمل والالتزام التنظيمي:

يتطلب تطوير الالتزام التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهـم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وخاصة العاملين الجدد في المنظمة الذين ينبغي التعريف بهم، والإعلان عن وجودهم، وتزويدهم بلباس معين، وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع جميع الأفراد العـاملين، كمـا وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد، للمحافظة على سرية العمـل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح العاملين فرصة تحمل مسئولية العمل، وتطـوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمـة، فـضلا عـن التوجه نحو إستراتيجية الالتزام التنظيمي في المنظمة، عبر تطبيق المهارات الإنـسانية والتعامل وفق احترام الذات لتحقيق عوائد اكبر بكثير من الكلفة، مما يعود بالنفع علـى تحسين مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحـو العمـل المتـسم بالتحـدي (خضير، وآخرون، 1996).

كما يتطلب تطوير الالتزام التنظيمي أيضاً أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة قائمة في إدارتها على جميع أفرادها وليس على المديرين فقط كما كان الوضع تقليدي. وعلى هذا الأساس لم تعد المسئولية شـيئاً

يمنحه المديرون للموظفين وإنما أصبحت حياة ووجوداً للمنظمة يشترك فيها الجميع، ما عمق ورسخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب في العمل الإداري حتمية لا خيار فيها. ويستدعي الأمر كما يؤكد الكورون (Allcorn, 1989) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمي المسؤولية الجماعية.

ومما لا شك فيه أن توافر سمات فرق العمل لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي لأفراد المنظمة، إذ أن الالتزام التنظيمي، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمتهِ بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتاسس عليها سلوك المنظمة مستقبلاً (يوسف، 1999) .

وركز (أفندي، 2003) على الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية الفرق من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة (العزلة) والتركيز على الهدف، وزيادة إحساس العاملين بالهوية والانتماء، والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتفويض فعال للمهام مع تحسن الأداء وزيادة دقته، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات استخدام فرق العمل.

وأصبح ينظر للالتزام التنظيمي على أنه من أكثر المتغيرات التي تؤثر على سلوك أفراد التنظيم أهمية، ووفقاً لذلك فأنه يلعب دوراً وسيطاً بين سمات فرق العمل والتغير في سلوكيات أفراد التنظيم. وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول تحديد العلاقة بين توافر سمات فرق العمل والالتزام التنظيمي إلا أن هنالك اتفاق على وجود علاقة إيجابية بين توافر سمات فرق العمل بشكل عام والالتزام التنظيمي فكلما توافرت مؤشرات سمات فرق العمل كلما تحسن أداء العامل وولائه للعمل، وبالتالي ازداد التزامه التنظيمي (الفهداوي، 2005).

2 .2 الدراسات السابقة:

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي والعربي والمحلي بفرق العمل وعلاقتها بالعديد من المتغيرات مثل الرضا والأداء، والجودة والإنتاج والتعلم التنظيمي، وغيرها من الموضوعات الإدارية، إلا أن البحوث والدراسات التي

تطرقت للعلاقة بين فرق العمل والالتزام التنظيمي تكاد تكون قليلة، ولتنظيم عرض الدراسات، ولكي تكون شاملة بحيث تساعد في مناقشة نتائج الدراسة سيتم تقسيمها إلى قسمين:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (عبابنة، نصير، 2009) دراسة بعنوان "مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية على المديرين العاملين في محافظات إقليم الشمال" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الذي وصل إليه القطاع الحكومي الأردني في تطبيق مراحل تطور العمل كفريق، وكيفية تفعيل تطبيق المراحل متدنية المستوى. كما سعت الدراسة إلى تحديد الفروق الإحصائية في إجابات المديرين حول تطبيق مراحل تطور العمل كفريق ومدى تأثرها بخصائصهم الشخصية والوظيفية. تألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في إقليم الشمال ممن يحملون المسمى الوظيفي (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة) والبالغ عددهم (455). وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود إدراك عال المستوى لمدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل من قبل المديرين.
2. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمراحل تطور فريق العمل مجتمعةً تعزى لمتغير العمر فقط. في حين لم تُظهر النتائج وجود فروقًا دالة إحصائيا بين مراحل تطور فريق العمل مجتمعة ومتغير الجنس، والمحافظة، ومدة الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد أعضاء القسم، وطبيعة المهام، والتنوع في التخصصات والخبرات.

وأجرى (الفايد، 2008) دراسة بعنوان " فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية وعلاقته بأداء العاملين فيه، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات العمل كفريق، وتقصي المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل، وشملت عينة

الدراسة (328) مبحوثاً، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن سمات فرق العمل تتوفر بدرجة كبيرة في الأجهزة الأمنية، وأن هنالك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين توافر سمات فرق العمل وأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، وأن أبـرز معوقـات تطبيق أسلوب فرق العمل تمثلت في ضعف نظام المكافآت المستخدم لتحفيز العاملين للانضمام لفرق العمل، وكذلك اعتياد العاملين على القيام بمهامهم الوظيفيـة بـشكل فردي.

أما دراسة (العتيبي، 2007) بعنوان " آراء المديرين في الأمن العـام حـول استخدام أسلوب فرق العمل" فقد هدفت إلى التعرف على آراء المديرين حول مـدى توفر خصائص العمل كفريق في إدارات الأمن العام بمنطقة القصيم فـي المملكـة العربية السعودية، وتحديد مجالات استخدام هذا الأسلوب في تلك الإدارات، وشملت عينة الدراسة (136) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كـان مـن أهمهـا: أن خصائص العمل كفريق تتوفر بدرجة كبيرة، وأن أسلوب فرق العمل يستخدم بدرجة متوسطة، كما وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباطيـة بـين الخـصائص الشخصية(العمر، ومدة الخدمة) والرؤية حول مدى توفر خصائص العمل كفريق.

وأجرت كل من (جودة، واليافي، 2007) دراسة بعنوان "العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصـراع الـدور وغموضـه، وبعـض المتغيـرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربيـة " حيـث هدفت إلى دراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: الأسلوب القيادي للقائـد، وفق نظرية فيدلر، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه. لقد تـم توزيـع (110) استبانات على المديرين العاملين في إحدى شركات التطوير والتنميـة فـي جمهورية مصر العربية. ودلت النتائج على وجود علاقة بين أسلوب القائد والتزامه التنظيمي، وبين أسلوب القائد وشعوره بصراع الدور وغموضه، وكانـت العلاقـة سلبية بين الالتزام التنظيمي للقائد وصراع الدور وغموض الدور. كـذلك وجـدت فروقاً معنويةً بين كل من العمر والحالة الاجتماعية، والمركز الوظيفي مـن جهـة، وأسلوب القائد من جهة أخرى؛ كذلك وجدت فروقاً ذات دلالة معنوية بـين العمـر والالتزام التنظيمي للقائد؛ وبين العمر، والخبرة، والتحصيل العلمي، والجنس وشعور

القائد بصراع الدور وغموضه. وأشارت البيانات إلى أن النسبة الكبرى من القادة المشاركين في هذا البحث قد تبنوا أسلوب الدعم.

وأجرى (القويدر، 2007) دراسة بعنوان "علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم" بهدف التعرف على علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي، لقد تم توزيع (249) استبانه على مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل والرقابة والمتابعة) في مستوى الالتزام التنظيمي.

وأجرى (المحاسنة، 2007) دراسة بعنوان " أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في بلورة سمات الفريق لدى العاملين في المنطقة الاقتصادية الخاصة في العقبة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على سمات الفريق وكل بعد من أبعاده من وجهة نظر العاملين، وشملت عينة الدراسة (450) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لسمات فرق العمل جاءت مرتفعة، وإلى وجود أثر للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل.

وفي دراسة قام بها (البوسعيدي، 2007) بعنوان" مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (287) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي كانت بدرجة مرتفعةً، وأن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية في مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر،

والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).

وفي دراسة قام بها (العضايله، 2006) بعنوان "أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من(385) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي(3.62).
2. أن هنالك أثر لسمات فرق العمل في فاعلية المنظمة، وأن سمات فرق العمل فسرت(79.8%) من التباين في بعد(فاعلية المنظمة).

وأجرى (البشابشة والحراحشة، 2006) دراسة بعنوان" اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، وشملت عينة الدراسة (460) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل على المستوى الكلي والفردي وبين فعالية اتخاذ القرارات.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي والعمر).
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة).

وأجرى كل من (العواد، والهران، 2006) دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والعوامل المؤثرة فيها، وإلى التعرف على المتغيرات التنظيمية(الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والعدالة التنظيمية) على

الالتزام التنظيمي، وإلى التعرف على تأثير المتغيـرات الديموغرافيـة(الجنـسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والعمر) على مستوى التزام التنظيمي، وتكونت عينـة الدراسة من (551) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتـائج كـان مـن أهمها:

1. أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعـة الملـك سعود كان متوسطاً.
2. أن هنالك أثر للمتغيرات التنظيمية (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والعدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي.
3. أن هنالك أثر للمتغيرات الديموغرافية (الجنسية، ونوع الكلية) على الالتـزام التنظيمي.

وأجرى كل من (الحراحشة، البشابشة، 2006) دراسة بعنوان "أثر حاجات ماكللاند (McClelland) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك" وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر حاجات الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك على مستوى التزامهم التنظيمي باستخدام نظرية ماكللاند في الحاجات (حاجة الإنجاز، حاجة القوة وحاجة الانتماء)، وتكونت عينة الدراسة من (345) موظفاً، وخلصت إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "حاجات العاملين" على المتغيرات التابعة منفردة: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام الأخلاقي للأجهزة الحكومية قيد البحث.

وأجرى (الفهداوي، 2005) دراسة بعنوان" دور فـرق العمـل فـي الالتـزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية" وهدفت هذهِ الدراسة إلى تحليل دور فرق العمـل في الالتزام التنظيمي للعاملين الصناعيين في مدينة الحسين الصناعية (الثانية) فـي محافظة الكرك – الأردن. ولتحقيق أهداف هذهِ الدراسة، فقد طُورت استبانة خاصة باللغة العربية واللغة الصينية، تكونت من (40) فقرة، وجرى اختيار عينـة طبقيـة تناسبية مكونة من (492) مبحوثاً شكـلت ما نسبته (12.8%) من مجتمع الدراسة، وشملت العيـنة مبحوثين من الجنسية الصيـنية عددهم (21) مستجيباً. وتم استخدام أساليب إحصائية (وصفية وتحليلية)، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسـة واختبـار

فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن تصورات المبحوثين إزاء أبعاد فرق العمل كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي(3.43).
2- إن تصورات المبحوثين إزاء الالتزام التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.68).
3- ثمة علاقة ارتباطية قوية دالّة بين أبعاد فرق العمل والالتزام التنظيمي.
4- ثمة أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي.
5- ثمة فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء دور أبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل النوعية (الجنسية، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

وفي دراسة قام بها (القحطاني، 2004) بعنوان "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية" وهدفت إلى التعرف على مدى استعداد مديري الأجهزة الإدارية الحكومية في الرياض لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل توفراً لدى المديرون. والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين بعض الخصائص الشخصية للمديرين وبين مؤشرات استخدام فرق العمل في إدارتهم، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن القول بأن لدى مديري الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً متوسطاً لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، وإلى وجود علاقة بين العوامل الشخصية وبين استعداد المديرون لاستخدام فرق العمل، بينما لم يظهر أي ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات.

أجرى (الرجبي، 2004) دراسة بعنوان " العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع والدراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبين في الأردن، هدفت الدراسة إلى فحص الصراع (الصراع المهني والتنظيمي) الذي يواجه مدققي الحسابات في الأردن، وقد أظهرت النتائج أن الصراع يرتبط بعلاقة سالبة مع الالتزام التنظيمي والإشباع الوظيفي، ويرتبط بعلاقة موجبة مع الالتزام المهني والرغبة في ترك العمل، وأن الصراع يعد دالة الالتزام التنظيمي والالتزام

المهني والتفاعل المشترك لهذين العاملين. كما تبين أن الصراع يعد دالة لبعض المتغيرات المشتقة من بيئة العمل، ووجد أن المدققين والمحاسبين يختلف بعضهم عن البعض الآخر بصورة جوهرية، من حيث الصراع والالتزام التنظيمي، ولا يختلفون بالنسبة للالتزام المهني وأن سنوات خبرتهم ترتبط بصورة سلبية مع الصراع والالتزام المهني وبصورة إيجابية مع الالتزام التنظيمي ووجد أيضاً أن حجم مكاتب التدقيق يؤثر بصورة جوهرية في الالتزام التنظيمي للمدققين، ولا يؤثر على الالتزام المهني أو على الصراع، وأن الصراع في المكاتب الكبيرة أعلى منه في الصغيرة.

وفي دراسة قام بها (العصيمي،2003) بعنوان " اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية" هدفت إلى اختبار اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن صفات فريق العمل الفعال تتوفر بنسب متفاوتة لدى أفراد عينة الدراسة، كما كشفت عن وجود بعض معوقات تطبيق مفهوم فريق العمل الفعال كالغموض في أدوار الأفراد والقصور في تدريبهم حول فرق العمل، وأن هناك تقبل لتطبيق مفهوم فرق العمل الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة توضيح دور الأفراد في فريق العمل، والتأكيد على توفر صفات فريق العمل الفعال لدى أعضاء الفريق وهي تحمل المخاطر، والمرونة، والالتزام، والحساسية.

وأجرى (تقي، 2002) دراسة بعنوان "قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافيـة وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية" هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية، واختبار العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي للعـاملات. وتألفت عينة الدراسة من (230) موظفة تم اختيارهن عشوائياً، وتوصلت الدراسـة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من نـوع المهنـة، والمؤهـل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة مع الالتزام التنظيمي، كما وجد أن هناك علاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل، وأن درجة

الالتزام وضغوط العمل لدى الهيئة التمريضية أكثر مما هي عليه لدى باقي أفراد العينة.

أجرى (ريان، 2000) دراسة بعنوان "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، هدفت الدراسة إلى معرفة محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً في جامعة أسيوط تم اختيارهم كعينة عشوائية طبقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي، تعتبر من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني للمرؤوس، بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني للمرؤوس، فيما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر لدى المرؤوسين، كما تبين من الدراسة أن حصول المرؤوس على بعض العوائد ممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجباً بمدى التزامه وجدانياً تجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالالتزام المستمر سالباً.

كما أجرى (يوسف، 1999) دراسة بعنوان "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومدى اختلاف هذه المستويات باختلاف الصفات الشخصية للأفراد، والتعرف على طبيعة واتجاهات العلاقة بين دافعية العمل الداخلية وكلاً من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في البيئة الإماراتية. كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على العلاقة بين العوامل الشخصية وكل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (750) مفرده وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية

والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعوامل الديموغرافية (العمر، والخبرة الوظيفية، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأداء الوظيفي والعوامل الديموغرافية (العمر، والخبرة في الوظيفة ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، والدخل الشهري).

وأجرى (الفضلي، 1997) دراسة بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية"، وقد أجريت الدراسة في الكويت على عدد من الأجهزة الحكومية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموغرافية، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً، كما وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً ما بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية.

أما دراسة (الشمري والشيخ، 1993)، بعنوان " الالتزام التنظيمي والفعالية في قطاع البنوك في الأردن"، فقد هدفت الى كشف العلاقة بين الالتزام التنظيمي وفعالية البنوك الأردنية من خلال استخدام بعض المؤشرات المالية والسلوكية للفاعلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمؤشرات السلوكية للفعالية (الجذب، والاحتفاظ بالأفراد، والتكيف، والرضا الوظيفي للعاملين). كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمؤشرات المالية الفاعلة (النمو في الأرباح، والعائد على الاستثمار).

ب. الدراسات الأجنبية:

في دراسة قام بها ايلوي (Elloy, 2008) بعنوان "العلاقة بين سلوكيات القيادة الذاتية وفرق العمل المدارة ذاتياً في بيئة العمل" وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الذاتية وفرق العمل المدارة ذاتياً في بيئة العمل(الثقة، صنع القرارات، التغذية الراجعة، ووضوح الأهداف).لدى العاملين في صناعة الورق في المنطقة الشمالية الغربية من الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (141) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الذاتية وفرق العمل المدارة ذاتياً في بيئة العمل، وكانت أقوى هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين سلوكيات القيادة الذاتية ووضوح الأهداف.

وأجرى ليمسيلا أونغلانا (Limsila & Ogunlana ،2008) دراسة بعنوان "أداء الوحدات ومخرجات القيادة وعلاقتها بالنمط القيادي والالتزام التنظيمي" وهدفت إلى معرفة أداء الوحدات ونتائج القيادة وعلاقتها بالأنماط القيادية لمدراء المشاريع بالتزام التابعين في المنظمات اليونانية، ولقد طبقت الدراسة على (156) من مدراء المشاريع والمهندسين ورسامين معماريين، واستخدم الباحثان مقياس باس وأفيلوس (Bass and Avolio's) لقياس نتائج القيادة ومقياس بورتر وزملائه (Porter, et al.'s) لقياس الالتزام التنظيمي للتابعين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي وأداء الوحدات.

أما دراسة كل من اميري وباركر (Emery& Barker, 2007) بعنوان"أثر أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب المعاملات على الالتزام التنظيمي ورضا عملاء البنوك التجارية الاسترالية" وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب المعاملات على الالتزام التنظيمي ورضا عملاء البنوك التجارية الاسترالية، حيث شملت الدراسة (186) مبحوثاً في (5) بنوك تجارية في مقاطعة سدني وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية كان له علاقات ارتباط إيجابية مع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، أكثر من أسلوب قيادة المعاملات.

وفي دراسة ميدانية قام بها فيربل (Frebel, 2005) بعنوان "هياكل عمل

الفريق وإدراك العاملين"، هدفت إلى إجراء مقارنة تحليلية لهياكل عمل الفريق في الشركات البريطانية والألمانية، وقد اعتمدت الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة أسلوب المقابلة والاستبانة، حيث تمت مقابلة (50) مديراً ومشرفاً ومشغلاً، وتم توزيع(120) استبانة، أما نتائج الدراسة فقد أكدت تشابه إدراكات العاملين، وهياكل الفرق في كل من الشركات البريطانية والألمانية، ووجود علاقة بين هياكل فرق العمل، وطبيعة إدراك العاملين لفرق العمل، وهذا يعني أن مفهوم فرق العمل وإدراك أعضاء الفريق لأسلوب عمل الفريق لا يختلف باختلاف هيكل فريق العمل.

وقام كل من فوتي وأينت (Foote & Ent, 2005) بدراسة بعنوان، "التزام الموظف والسياسات التنظيمية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن تأثير (التوجه ووضوح الدور ودور الصراع) على سياسة الالتزام التنظيمي، وكذلك تأثير سياسة الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة، واشتملت عينة الدراسة على (148) عامل، في المنشآت الصناعية للألبان في هولندا، وقد أظهرت النتائج أن للتوجهات ووضوح المهمة أثراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وأن هنالك أثر للسياسة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى جونير وباكلاس (Joiner & Baklis, 2005) دراسة بعنوان"ما يسبق الالتزام التنظيمي: حالة الأكاديميين الاستراليين الحقيقية" وهدفت الدراسة إلى معرفة ما يسبق الالتزام التنظيمي عند الأكاديميين غير المنتظمين بالعمل. وكشفت الدراسة عن أن الخصائص الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، مسؤوليات الأسرة الحالة الاجتماعية)، وخصائص العمل من حيث(وضوح المهمة، دعم المشرف، توافر المواد اللازمة) وطبيعة العمل من حيث (العمل المستمر، العمل الإضافي) جميعها تؤثر على الالتزام التنظيمي.

وأجرى بيري (Perry, 2004) دراسة بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة الاشرافية "، حيث طبق الباحث دراسته على منظمتين إحداهما من القطاع العام والثانية من القطاع الخاص النرويجي. وكشفت نتائج الدراسة أن الثقة بالمشرفين كان لها دور في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي. وان كلاً من متغيرات الدراسة (المصداقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين، والتغذية

الراجعة) كانت مؤشرات تكشف عن مستوى الثقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوسين.

أما دراسة أوني (Onne, 2004) فجاءت بعنوان "الآثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين والتزامهم الوظيفي". بهدف معرفة ما إذا كان الصراع مع الرؤساء يولد آثاراً سلبيةً تؤثر على التمكين الوظيفي، والالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية في أمريكا. وقد كشفت الدراسة عن أن الصراع مع الرؤساء له آثار سلبية تمنع تطوير الالتزام التنظيمي والتمكين الوظيفي هذا فضلاً عن أن التمكين النفسي يتفاعل مع خبرات العاملين في بيئة العمل ويؤثر بالتالي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وقام كوستا (Costa, 2003) بدراسة بعنوان "ثقة فريـق العمـل وفاعليتـه، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الثقة داخل الفريق"، وقد تم جمع البيانات من (112) فريقٍ من خلال (395) مفردة من المؤسسات الاجتماعية في هولندا، وكشفت الدراسة أن للثقة أثراً هاماً في اتجاهات الفريق نحو التنظـيم، وأن هنالـك علاقـة طردية بين الثقة من جهة وأداء المهام والرضا من جهة أخرى، وأن العلاقة طردية بين أداء الفريق والرضا.

أما دراسة هالت (Hult,2003)، الموسومة بـ"الالتزام التنظيمي وقيم الصراع". دراسة مقارنة لأثر قيم الصراع على الالتزام التنظيمي في ست دول غربية وهي الولايات المتحدة، بريطانيا، نيوزيلندا، ألمانيا، النرويج، والسويد. وتركز الدراسة على أثر وجود قيم الصراع –تبعاً للأنظمة السياسية لتلك الدول- على الالتزام التنظيمي. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الصراع التنظيمي (اعتناق الفكر السياسي يميني أو يساري) وبين الالتزام التنظيمي، حيث أن العاملين الذين يحملون الفكر السياسي اليميني هم أكثر التزاماً من أقرانهم ذوي الفكر السياسي اليساري.

وجاءت دراسة بيـشوب و سـكوت و بيـوروفس (Bishop,Scoh, and Burroughs,2000,) بعنوان "الدعم والالتزام ونتائج أداء العاملين في بيئة فريق العمل"، لاختبار العلاقة بين إدراك العاملين لدعم الفريق والالتزام التنظيمـي عنـد الفريـق

وعلاقتها بنتائج عمل الأفراد. وقد استخدم الباحثون عينة من (380) عـاملا و (9) مشرفين في أحد المصانع السويسرية . وتبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى أداء العاملين والالتزام التنظيمي عند الفريق.

وقامت ريتساردسون (Richardson, 2001) بدراسة بعنوان "العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية الحكومية في نيويورك. تم استخدام ثلاثة مجالات لتصورات العاملين حول المشاركة (المشاركة الفعلية، الرغبة في المشاركة، ومعارضة المشاركة) بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي ومتغيرا مستوى المشاركة الفعلية، ومستوى الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرار.

أما دراسة كيفت (Cevat, 2001) الموسومة بـ "الالتزام التنظيمي لدى المدرسين في المؤسسات التعليمية " وذلك للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية في المدارس الثانوية في تركيا . توصلت الدراسة إلى أن مستويات الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وبين الالتزام نحو المدرسة والالتزام نحو جماعة العمل.

أما دراسة انجرام وديسمبار (Ingram& Desombre, 1999) فجاءت بعنوان "عمل الفريق: مقارنة بين وجهات نظر الأكاديميين والممارسين" حيث شملت الدراسة تحليل مفهوم الفريق بالإضافة إلى مفهوم عضو الفريق لدى مجموعة واسعة تعمل في(6) فنادق ذات علامات تجارية مرموقة تابعة لمؤسسة كبيرة ذات فروع متخصصة في الاستقبال في بريطانيا، وجاءت النتائج لتوضيح حقيقة إدراك الموظفين لأهمية عمل الفريق في الوحدة الفندقية، بالإضافة إلى أهمية طبيعة عمل الفريق، وتبين وجود أثر واضح للمشكلات التي تعتري عمل الأعضاء في الفريق بشكل يربك أداء الفريق، مع ميل أعضاء الفريق نحو إيجاد الحلول الممكنة والعاجلة لتلك المشكلات، كما أكد الموظفون على أن الاتصالات تعد شيئاً مركزياً يضمن فاعلية عمل الفريق بالإضافة إلى انسياب المعلومات وتوفرها لدى الأعضاء وضخها باتجاه الزوار والمراجعين، ويعد التخصص في العمل الواجهة التي تقلل من حصول المشكلات في عمل الفريق، وقد أيقن جميع الموظفين بدور المعرفة بالهدف

المشترك، ولكنهم اختلفوا في الآراء حيال عدم وجود طريق موحدة لتلك المعرفة. كما كشفت الدراسة عن وجود الخلافات الداخلية بين أعضاء الفريق أثناء العمل.

دراسة ثامهين وكولج (Thamhain & College, 1999) بعنوان "المشروع الفعال في البيئات المعقدة للفرق المدارة ذاتياً" شملت الدراسة استطلاع رأي (404) مستجيبين يمثلون مجموع البيانات المتحصلة عن طريق(الاستبيان والملاحظة والمقابلة) في شركات متعددة الجنسيات في السويد، وهدفت الدراسة إلى بحث الطرق التي يستخدم فيها قادة المشروع أساليب الإدارة الحديثة والتقنيات المعقدة ضمن أسلوب العمل بنمط الفريق، لغرض دعم النشاطات في الجودة والوقت والتكلفة والأهداف، وتحديد مؤشرات الممارسات الفضلى. وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء المشروع يتأثر بشدة بأسلوب القيادة لفرق العمل الذاتية.

وفي دراسة قام بها نيل (Neal, 1998) بعنوان"العلاقة بين قيم فرق العمل والأداء الكلي" هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين قيم فرق العمل والأداء الكلي في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت(20) مجموعة عمل، وبواقع(157) موظف باستخدام أسلوب الملاحظة، وتم تطوير واستخدام أداة بحث لقياس كفاءة الأداء وعمل المجموعات، وتوصلت الدراسة إلى أن قيم فرق العمل تؤثر على الأداء الكلي لأفرادها، من حيث إنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية، وبالتحديد وجدت أن القيم الأكثر تأثيراً على الأداء هي القيم التي تؤكد على مهمات العمل والأهداف وتسلسل السلطة الذي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتكامل الاجتماعي.

دراسة بانكر وآخرون (Banker et.al, 1997) بعنوان "تطبيق فرق العمل ومسارات جودة الإنتاجية: دراسة ميدانية"، حيث شملت الدراسة قياس أداء (446) عاملاً في شركة صناعية أمريكية ضمن خطوط إنتاجية متعددة. وقد كان هدف الدراسة منصباً نحو تقدير مسار تحسينات الجودة الإنتاجية، من خلال تطبيق نمط فرق العمل، انطلاقاً من منظور التحليل الاقتصادي القياسي للبيانات المستخلصة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحسينات في جودة الإنتاج مرتبطة فعلياً مع إمكانية تطبيق فرق العمل، وهذه النتيجة محتملة الحدوث، وتنطلق في أساسها من أن فرق العمل تمثل شكلاً مؤسسياً من المشاركة الفعلية، يرتبط بالأساس مع دوائر الجودة

بوصفها آلية تنظيمية تسهل من عملية مشاركة العاملين، وأشارت الدراسة أن تنظيم عملية تطبيق فرق العمل يسهم في التحسين المطلوب لجودة الإنتاجية، وهذا يشكل حلاً مبدئياً للصعوبات المتوقعة المصاحبة للأداء من خلال إيجاد مجاميع حل المشكلات وفض النزاعات، بما يحقق أثراً للجودة في سلوكيات فرق العمل وبصورة سريعة.

ما يميز هذه الدراسة:

ركزت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية دراسة فرق العمل، كما ركزت دراسة (الفايد، 2008) على دراسة فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين لكنها استخدمت أبعاد لفرق العمل تختلف عما استخدمته هذه الدراسة. كما تناولت دراسة (العتيبي، 2007) آراء المديرين حول استخدام أسلوب فرق العمل. إلا أن هذه الدراسة درست أثر سمات فرق العمل(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) على الالتزام التنظيمي بإبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، والالتزام الأخلاقي) منفردة ومجتمعة في مراكز الأجهزة الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية وحسب علم الباحث أنها الدراسة الوحيدة في هذا المجال التي تناولت هذه الأبعاد وعلى هذه الأجهزة، وهذا ما يميز الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي وهما:-

أ- المنهج الوصفي التحليلي: وقد تم استخدام هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم فرق العمل والالتزام التنظيمي، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الاستبانه التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (518) مديراً، موزعين على كافة فروع الوزارات. وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استعادة (441) استبانة أي ما نسبته (85.14%) من حجم مجتمع الدراسة، واستبعدت (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (426) استبانة، مشكلة بذلك (82.24%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدائرة في منطقة المدينة المنورة

اسم الدائرة (في المدينة المنورة)	عدد المدراء
الإمارة	49
البلدية	33
الهلال الأحمر	38
فرع وزارة التجارة	16
فرع وزارة الزراعة	22
مكتب العمل والعمال	18
الشؤون الصحية	27
وزارة المياه	30
الضمان الاجتماعي	22
هيئة الادعاء العام	25
مؤسسة النقد	18
البريد السعودي	27
وزارة المالية	32
مصلحة الزكاة والدخل	19
ديوان الخدمة المدنية	27
التأمينات الاجتماعية	33
التربية والتعليم	54
وزارة الأوقاف	28
المجموع	518

جدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المستوى الوظيفي	مدير	49	%11.5
	مساعد مدير	77	%18.1
	رئيس قسم	108	%25.4
	رئيس شعبة	192	%45.1
	المجموع	426	100.0
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	108	%25.4
	من 6-10 سنوات	142	%33.3
	10 سنوات فأكثر	176	%41.3
	المجموع	426	%100
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة فاقل	28	%6.6
	دبلوم كلية مجتمع	64	%15.0
	بكالوريوس	268	%62.9
	دراسات عليا	66	%15.5
	المجموع	426	%100
العمر	30 سنة أو أقل	80	%18.8
	من 31-40 سنة	154	%36.2
	41 سنة فأكثر	192	%45.1
	المجموع	426	%100.0

يلاحظ من الجدول (2) أنه فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لصالح رؤوساء الشعب حيث بلغت (45.1%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (25.4%)، يليها نسبة مساعدي المدراء حيث بلغت (18.1%)، في حين جاءت نسبة المدراء في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (11.5%).

وفيما يتعلق بمدة الخدمة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (25.4%)، وأن (33.3%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، في حين أن (41.3%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين أن أعلى نسبة كانت من العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (62.9%) يليها نسبة العاملين

الحاصلين على درجة الدراسات عليا إذ بلغت (15.5%)، يليهـا نـسبة العـاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط والتي بلغت (15%)، وأخيـراً جـاءت نـسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (6.6%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم (41 سـنة فأكثر) ما نسبته (45.1%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (36.2%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم (30 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (18.8%).

3. 4 أداة الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة فقد المتمثل في دراسة أثر سمات فرق العمل على الالتزام التنظيمي فقد تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وأبعاد سمات فرق العمل والالتزام التنظيمي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تم مراعاة أن تكون الاستبانة متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينـة الدراسـة، طبقـاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (المؤهل العلمي، مـدة الخدمـة، العمـر، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: المتغير المستقل (سمات فرق العمل)، وتمت صـياغة فقـرات هـذا المتغير من خلال الاستعانة بدراسة (القحطاني، 2004) ودراسـة (العـضايلة، 2006) وتم إجـراء التعـديلات اللازمـة لكـي تناسـب أهـداف الدراسـة وتتضمن(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكـين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات).

الجزء الثالث: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وتم الاعتماد في تطـوير هـذه المجموعة من الفقرات على ترجمة وتعديل الاستبانة التـي صـممها مـاير والـن (Meyer And, Allen, 1996). حيث تضمن هذا المتغير الأبعاد الأساسية الثلاثة التي استخدمت في دراسة (الحراحشة، والبشابشه، 2006) ودراسـة (البوسـعيدي،

2007) وهي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي).

وتم استخدام مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: (تنطبق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، تنطبق بدرجة كبيرة (4) درجات، تنطبق بدرجة متوسـطة (3) درجـات، تنطبق بدرجة قليلة (درجتان)، تنطبق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة).

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبـر مـن (3.50) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.50-3.49) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحـسابي أقـلّ من(2.29) فيكون مستوى التصورات منخفضاً، والجدول رقـم (3) يبـين توزيـع فقرات الدراسة:

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	البعد
الكلي	**سمات فرق العمل**
1-5	وضوح الأهداف
6-10	توازن الأدوار
11-15	القيادة المناسبة
16-20	استمرارية النشاط
21-24	الشفافية
25-28	تطوير الذات
29-34	التمكين الإداري
الكلي	**الالتزام التنظيمي**
35-38	الالتزام العاطفي
39-42	الالتزام المادي
43-47	الالتزام المعياري

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أسـاتذة الإدارة المختـصين فـي نظرية المنظمة، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وأعضاء هيئة التـدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب مـنهم تنقـيح

ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صـياغتها اللغويـة، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون إنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعـادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم علـى تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة المبحوثة، كمـا هي مبينة في الملحق (1).

3. 6 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) مبحوثاً، تم استثنائهم من مجتمع الدراسة. وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Equation) للاتساق الداخلي، لحساب معامل ثبات الأداة لكل متغير من متغيرات الدراسة والجدول (4) يوضح نتائج ذلك

جدول (4)

معاملات الثبات لكل أداة من أدوات الدراسة

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات
	وضوح الأهداف	0.89
	توازن الأدوار	0.83
	القيادة المناسبة	0.85
سمات فرق العمل	استمرارية النشاط	0.91
	الشفافية	0.80
	تطوير الذات	0.88
	التمكين الإداري	0.86
	الكلي	0.90
	الالتزام العاطفي	0.91
الالتزام التنظيمي	الالتزام المادي	0.85
	الالتزام المعياري	0.89
	الكلي	0.92

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد سمات فرق العمل تراوحت بين (0.80-0.91) وللمجال الكلي(0.90) في حين تراوحت معاملات ثبات أبعاد أداة الالتزام التنظيمي (0.85– 0.91) وللمجال الكلي (0.92) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة.

3. 7 المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences" (SPSS.16.1) تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية

1- مقاييس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خـصائص مجتمـع الدراسـة بالأعـداد والنـسب المئويـة، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ، على المتغير التابع.

3- تحليل التبـاين المتعـدد (Multiple ANOVA) لاختبـار الفـروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات التابعة، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير مستقل على حدا على المتغير التابع.

6- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلّة.

7- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

8- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وهـي قيمـة المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعـد، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج وتحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى توافر سمات فرق العمل في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتوافر سمات فرق العمل

الرتبة	تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	25-28	تطوير الذات	3.86	0.53	مرتفع
2	29-34	التمكين الإداري	3.80	0.53	مرتفع
3	6-10	توازن الأدوار	3.70	0.56	مرتفع
4	16-20	استمرارية النشاط	3.59	0.54	مرتفع
5	1-5	وضوح الأهداف	3.45	0.61	مرتفع
6	11-15	القيادة المناسبة	3.36	0.65	متوسط
7	21-24	الشفافية	3.21	0.69	متوسط
-	1-34	المتوسط الكلي لسمات فرق العمل	3.57	0.52	مرتفع

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتصورات مـديري الـدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لتوافر سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، تـوازن الأدوار، القيـادة المناسـبة، التمكـين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات)، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسـط الحسابي الكلّي لتوافر سمات فرق العمل (3.57) وانحراف معياري (0.52)، وقـد احتّل بعد تطوير الذات المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بالـغ (3.86)، يلي ذلك بعد

التمكين الإداري، بمتوسط حسابي بلـغ (3.80)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد توازن الأدوار، بمتوسط حسابي بلـغ (3.70)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد اسـتمرارية النشاط، بمتوسط حسابي بلـغ (3.59)، وجاء في المرتبة الخامـسة بعـد وضـوح الأهداف، بمتوسط حسابي بلـغ (3.45)، وجاء في المرتبة الـسادسة بعـد القيـادة المناسبة، بمتوسط حسابي بلـغ (3.36)، في حين جاء في المرتبة السابعة والأخيرة بعد الشفافية بمتوسط حسابي بلـغ (3.21).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لدرجة توافر سمات فرق العمل في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية وعلى مستوى كل بعد من أبعاد سمات فرق العمل وهي كما يلي:

1. وضوح الأهداف:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد وضوح الأهداف كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5.	جميع الأنشطة في الدائرة التي أعمل فيها تصب فـي تحقيق الأهداف المرجوة.	3.82	0.96	مرتفع
2	4.	تتاح للعاملين إمكانية الاستفسار عما هو مطلوب منهم تأديته.	3.58	0.97	مرتفع
3	3.	هناك لقاءات مستمرة مع الإدارة العليـا تـسهم فـي وضوح الأهداف.	3.37	1.02	متوسط
4	1.	أعرف حقيقة الأهداف التي تريدها الدائرة مني.	3.34	1.10	متوسط
5	2.	أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف.	3.14	1.03	متوسط
-	1-5	المتوسط الكلي لبعد وضوح الأهداف	3.45	0.61	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجـدول (6) أن المتوسـط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد وضوح الأهداف كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمـل، جـاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.45).

وقد احتلت الفقرة (5) والتي تنص "جميع الأنشطة في الدائرة التي أعمل فيهـا تصب في تحقيق الأهداف المرجوة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.82) وهي

تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقـرة (2) والتـي تنص " أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقـة بالأهـداف" وبمتوسـط حـسابي (3.14) وهي تعكس موافقة متوسطة.

2. توازن الأدوار:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد توازن الأدوار كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.9	يتم توزيع الأدوار بين العـاملين حـسب الإمكانيـات المتوفرة.	3.92	0.82	مرتفع
2	.8	تتناسب الصلاحيات المعطاة لـي مـع المـسؤوليات المكاف بها.	3.82	0.94	مرتفع
3	.7	أتقاسم الواجبات مع زملائي في العمل بطريقة عادلة.	3.73	0.83	مرتفع
4	.6	أقوم بأداء عملي في ضوء الجهود التي استطيع بذلها.	3.53	0.99	مرتفع
5	.10	يسهم الإحساس بأهمية الدور المتوازن في أداء المهـام بكفاءة .	3.51	1.02	مرتفع
-	6-10	المتوسط الكلي لبعد توازن الأدوار	3.70	0.56	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجـدول (7) أن المتوسـط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد توازن الأدوار كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.70).

وقد احتلت الفقرة (9) والتي تنص على أنه "يتم توزيع الأدوار بـين العـاملين حسب الإمكانيات المتوفرة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.92) وهي تعكـس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) والتي تـنص " يسهم الإحساس بأهمية الدور المتوازن في أداء المهام بكفاءة " وبمتوسـط حـسابي (3.51) وهي تعكس موافقة مرتفعة أيضاً.

3. القيادة المناسبة:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد القيادة المناسبة كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13.	تتاح للمرؤوسين المتميزين في منظمتي فرصة تولي مهام القيادة.	3.66	0.89	مرتفع
2	14.	يثق المرؤوسون في منظمتي بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة.	3.50	0.97	مرتفع
3	15.	تحرص القيادة على معاملة الجميع بأسلوب الحرص.	3.41	1.03	متوسط
4	12.	ينطلق السلوك القيادي في دائرتي من احترام آراء المرؤوسين واقتراحاتهم.	3.24	1.01	متوسط
5	11.	القيادة في دائرتي ملمة بمتطلبات العمل كفريق.	2.99	0.95	متوسط
-	11-15	المتوسط الكلي لبعد القيادة المناسبة	3.36	0.65	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد القيادة المناسبة كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل، جاء بدرجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.36).

وقد احتلت الفقرة (13) والتي نصها " تتاح للمرؤوسين المتميزين في منظمتي فرصة تولي مهام القيادة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.66) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على أن "القيادة في دائرتي ملمة بمتطلبات العمل كفريق" وبمتوسط حسابي (2.99) وهي تعكس موافقة متوسطة. مما يعني ضرورة تركيز القادة على تحسين سلوكهم القيادي من خلال احترام آراء المرؤوسين واقتراحاتهم ومعاملتهم لأسلوب الحرص، والإلمام بمتطلبات العمل كفريق.

4. استمرارية النشاط:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد استمرارية النشاط كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18.	هناك معالجات فورية تحول دون توقف نـشاطات العمل الرئيسية في منظمتي.	3.72	0.97	مرتفع
2	20.	لا يتوقف نشاط الدائرة التي أعمل فيها حتى فـي حالة غياب بعض الأعضاء.	3.66	0.98	مرتفع
3	16.	إن المهام في دائرتي يتم أداؤها بدقة.	3.54	0.88	مرتفع
4	19.	يحافظ أعضاء الدائرة على استمرارية المهام مـن خلال أدائهم للمسؤوليات.	3.53	0.99	مرتفع
5	17.	تترابط الأنشطة في الدائرة التي اعمل فيها فيمـا بينها كوحدة متكاملة.	3.51	0.91	مرتفع
-	16-20	المتوسط الكلي لبعد استمرارية النشاط	3.59	0.54	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجـدول (9) أن المتوسـط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد استمرارية النشاط كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل، جـاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.59).

وقد احتلت الفقرة (18) والتي تنص على أن "هناك معالجات فورية تحول دون توقف نشاطات العمل الرئيسية في منظمتي" المرتبـة الأولـى وبمتوسـط حـسابي (3.72) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حـين جـاءت بالمرتبـة الأخيـرة الفقرة(17) والتي تنص "تترابط الأنشطة في الدائرة التي اعمل فيهـا فيمـا بينهـا كوحدة متكاملة" وبمتوسط حسابي (3.51) وهي تعكس موافقة مرتفعة نسبياً.

5. الشفافية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد الشفافية كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.23	تتيح الدائرة التي أعمل فيها للعاملين حرية الوصول إلى مصادر المعلومات ذات العلاقة بعملهم.	3.45	1.01	متوسط
2	.22	تحظى الدائرة التي أعمل فيها بالمصداقية في تعاملها مع الرأي العام.	3.21	1.08	متوسط
3	.24	تحرص الدائرة التي أعمل فيها على محاربة الفساد من خلال مزيد من الشفافية والوضوح.	3.17	1.03	متوسط
4	.21	تُطلع الدائرة التي أعمل فيها جميع العاملين على الحقائق المتعلقة بالدائرة .	3.00	1.02	متوسط
-	21-24	المتوسط الكلي لبعد الشفافية	3.21	0.69	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الشفافية كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.21).

وقد احتلت الفقرة(23) والتي تنص " تتيح الدائرة التي أعمل فيها للعاملين حرية الوصول إلى مصادر المعلومات ذات العلاقة بعملهم" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.45) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (21) والتي تنص "تُطلع الدائرة التي أعمل فيها جميع العاملين على الحقائق المتعلقة بالدائرة" وبمتوسط حسابي (3.00) وهي تعكس موافقة متوسطة. وتأتي هذه النتائج منسجمة على المستوى المتوسط لبعض فقرات وضوح الأهداف والمتعلقة بلقاءات الإدارة العليا، والمعرفة الحقيقية بالأهداف التي تريدها الدائرة.

6. تطوير الذات:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد تطوير الذات كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.28	أعتقد أن من الضروري أداء الأعمال الروتينية بطرق متنوعة.	3.96	0.89	مرتفع
2	.26	أعتقد بأن عملي في الدائرة يتطلب مني الإلمام بمهارات عالية للقيام به.	3.87	0.96	مرتفع
3	.27	أعتقد بأن عملي يتطلب مني مهارات متنوعة.	3.84	0.98	مرتفع
4	.25	أعتقد بأن الواجبات اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع.	3.75	0.94	مرتفع
-	28-25	المتوسط الكلي لبعد تطوير الذات	3.86	0.53	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد تطوير الذات كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.86).

وقد احتلت الفقرة (28) والتي تنص "أعتقد أن من الضروري أداء الأعمال الروتينية بطرق متنوعة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.96) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (25) والتي تنص "أعتقد بأن الواجبات اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع" وبمتوسط حسابي (3.75) وهي تعكس موافقة مرتفعة.

7. التمكين الإداري:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد التمكين الإداري كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30.	يتم تدريب العاملين في الدائرة التي أعمل فيها أثناء تأديتهم لأعمالهم.	3.88	0.98	مرتفع
2	34.	يتم تدريب العاملين على برامج تدريبية يطلبونها وفقاً لاحتياجاتهم	3.87	0.99	مرتفع
3	32.	يتم إخضاع العاملين لبرامج تدريبية إنعاشية.	3.82	0.95	مرتفع
4	33.	يتم إخضاع العاملين لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	3.80	0.91	مرتفع
5	29.	يتم تدريب العاملين الجدد في الدائرة على طبيعة أعمالهم قبل البدء في العمل	3.76	0.96	مرتفع
6	31.	يتم تدريب العاملين على كل ما هو جديد في الأعمال التي يقومون بها داخل الدائرة من خلال برامج تطورية مناسبة .	3.67	0.93	مرتفع
-	29-34	المتوسط الكلي لبعد التمكين الإداري	3.80	0.53	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد التمكين الإداري كبعد من أبعاد توافر سمات فرق العمل، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.80).

وقد احتلت الفقرة (30) والتي تنص "يتم تدريب العاملين في الدائرة التي أعمل فيها أثناء تأديتهم لأعمالهم" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.88) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (31) والتي تنص "يتم تدريب العاملين على كل ما هو جديد في الأعمال التي يقومون بها داخل الدائرة من خلال برامج تطورية مناسبة" وبمتوسط حسابي (3.67) وهي تعكس موافقة مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده(الالتزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي) لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية؟

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي

الرتبة	تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35-38	الالتزام العاطفي	3.67	0.57	مرتفع
2	39-42	الالتزام المادي	3.37	0.67	متوسط
3	43-47	الالتزام المعياري	3.36	0.66	متوسط
	35-47	الالتزام التنظيمي	3.47	0.63	متوسط

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لتصورات مديري الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لكل من الالتزام التنظيمي(الالتزام المادي، الالتزام المعياري)، جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاء الالتزام العاطفي بدرجة مرتفعة نسبياً، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى الالتزام التنظيمي (3.47) وانحراف معياري (0.63)، وقد احتّل بعد الالتزام العاطفي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، يلي ذلك بعد الالتزام المادي ، بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، في حين جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي بلغ (3.36).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية وعلى مستوى كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي وهي كما يلي:

1. الالتزام العاطفي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد الالتزام العاطفي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	38.	لا أحبذ فكرة عملي بمنظمة أخرى حتى لو ازدادت الامتيازات المقدمة لي.	3.92	0.96	مرتفع
2	35.	أشعر بالسعادة لعملي في هذه الدائرة .	3.67	0.98	مرتفع
3	37.	تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف منظمتي.	3.65	0.99	مرتفع
4	36.	أتحدث دائماً عن دائرتي أمام الغير مفتخراً بمآثرهـا ومنجزاتها.	3.44	1.01	متوسط
-	35-38	المتوسط الكلي لبعد الالتزام العاطفي	3.67	0.57	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) أن المتوسـط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الالتزام العاطفي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمـي، جـاء بدرجـة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.67).

وقد احتلت الفقرة(38) والتي تنص "لا أحبذ فكرة عملي بمنظمة أخرى حتى لو ازدادت الامتيازات المقدمة لي" المرتبة الأولى وبمتوسـط حـسابي (3.92) وهـي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقـرة (36) والتـي تنص "أتحدث دائماً عن دائرتي أمام الغير مفتخراً بمآثرهـا ومنجزاتها" وبمتوسـط حسابي (3.44) وهي تعكس موافقة متوسطة.

2. الالتزام المادي:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد الالتزام المادي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.39	أتقبل من الناحية المادية عملي الحالي في الدائرة وإن كان لا يناسبني معنوياً .	3.42	1.01	متوسط
2	.41	لو وجدت منظمة أخرى تقدم لي مكاسب أكبر لانضممت إليها على الفور.	3.39	1.02	متوسط
3	.42	إن المكاسب المادية في منظمتي هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي دون غيرها.	3.35	1.05	متوسط
4	.40	لن أُعرض نفسي لخطر تركي لدائرتي الحالية بسبب حاجتي إلى العمل فيها .	3.31	1.06	متوسط
-	39-42	المتوسط الكلي لبعد الالتزام المادي	3.37	0.67	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الالتزام المادي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.37).

وقد احتلت الفقرة (39) والتي تنص " أتقبل من الناحية المادية عملي الحالي في الدائرة وإن كان لا يناسبني معنوياً" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.42) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (40) والتي تنص "لن أُعرض نفسي لخطر تركي لدائرتي الحالية بسبب حاجتي إلى العمل فيها" وبمتوسط حسابي (3.31) وهي تعكس موافقة متوسطة.

3. الالتزام المعياري:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد الالتزام المعياري كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.43	تقدم لي دائرتي الحالية مكاسب معنوية لا تتوفر في دوائر أخرى مشابهة لها.	3.47	1.05	متوسط
2	.46	لو توفرت فرصة أفضل للعمل بمنظمة أخرى سوف أرفضها دون أسف.	3.44	1.09	متوسط
3	.44	لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك دائرتي مهما كانت الأسباب.	3.38	1.08	متوسط
4	.47	لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الدائرة التي أعمل بها.	3.37	1.01	متوسط
5	.45	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الدائرة التي أعمل بها.	3.14	1.04	متوسط
-	43-47	المتوسط الكلي لبعد الالتزام المعياري	3.36	0.66	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الالتزام المعياري كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.36).

وقد احتلت الفقرة (43) والتي تنص "تقدم لي دائرتي الحالية مكاسب معنوية لا تتوفر في دوائر أخرى مشابهة لها" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.47) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (45) والتي تنص " أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الدائرة التي أعمل بها" وبمتوسط حسابي (3.14) وهي تعكس موافقة متوسطة.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ومن المعروف أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (17) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.314 – 2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
وضوح الأهداف	0.463	2.160	0.337
توازن الأدوار	0.418	2.263	0.287
القيادة المناسبة	0.368	2.029	0.268
استمرارية النشاط	0.401	1.867	0.249
الشفافية	0.313	1.404	0.370
تطوير الذات	0.464	2.156	0.210
التمكين الإداري	0.561	1.314	0.266

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution

للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (17) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

جدول (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الالتزام التنظيمي	الانحدار	(7، 417)	0.603	73.696	10.528	*90.491	0.000
	الخطأ			48.515	0.116		
الالتزام العاطفي	الانحدار	(7، 417)	0.515	81.613	11.659	*63.267	0.000
	الخطأ			76.846	0.184		
الالتزام المادي	الانحدار	(7، 417)	0.493	80.574	11.511	*59.893	0.000
	الخطأ			76.318	0.183		
الالتزام المعياري	الانحدار	(7، 417)	0.461	63.354	9.051	*50.076	0.000
	الخطأ			74.153	0.178		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (18) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (7، 417)، حيث إن أبعاد سمات فرق العمل تفسر (60.3%) من التباين في بعد (الالتزام التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (51.5%) من التباين في بعد (الالتزام العاطفي)، وتُفسر أيضاً (49.3%) من التباين في بعد(الالتزام المادي)، وأخيراً فسرت أبعاد سمات فرق العمل (46.1%) من التباين في بعد (الالتزام المعياري)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد سمات فرق العمل في تفسير الأبعاد التابعة للالتزام التنظيمي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(α≤0.05) لسمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهـداف، تـوازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النـشاط، الـشفافية، تطـوير الذات) في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة(الالتـزام العـاطفي، الالتـزام المادي، الالتزام الأخلاقي).

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات فرق العمل في الالتزام التنظيمي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	0.09	0.019	0.166	*4.811	0.000
توازن الأدوار	0.12	0.023	0.199	*5.118	0.000
القيادة المناسبة	0.10	0.024	0.163	*4.150	0.000
استمرارية النشاط	0.06	0.019	0.103	*3.258	0.001
الشفافية	0.11	0.018	0.213	*6.124	0.000
تطوير الذات	0.13	0.024	0.187	*5.158	0.000
التمكين الإداري	0.17	0.021	0.284	*8.043	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجـدول (19)، ومـن متابعـة قـيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(وضوح الأهداف، تـوازن الأدوار، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات، التمكـين الإداري) لهـا تأثير في الالتزام التنظيمي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقـة المدينـة المنورة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(4.811، 5.118، 4.150، 3.258، 6.124، 5.158، 8.043) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالـة (α ≤0.01). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فـرق العمـل مجتمعـة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكـين الإداري، اسـتمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام التنظيمي بأبعـاده المختلفـة(الالتـزام العاطفي، الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي).

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج

الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد سمات فرق العمل مجتمعة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام التنظيمي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، كما يتضح من الجدول (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التمكين الإداري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الشفافية حيث فسر مع متغير التمكين الإداري(40%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطوير الذات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توازن الأدوار حيث فسر مع المتغيرات السابقة (53.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة(57%) من التباين في المتغير التابع، ودخل سادساً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(59.3%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(60.3%) من التباين في الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال أبعاد سمات فرق العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التمكين الإداري	0.275	10.630*	0.000
الشفافية	0.400	9.385*	0.000
تطوير الذات	0.490	7.144*	0.000
توازن الأدوار	0.538	6.380*	0.000
وضوح الأهداف	0.570	5.858*	0.000
القيادة المناسبة	0.593	5.629*	0.000
استمرارية النشاط	0.603	5.464*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهداف، توازن الأدوار،

القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النـشاط، الـشفافية، تطـوير الذات) في الالتزام العاطفي بوصفه بُعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي.

جدول (21)

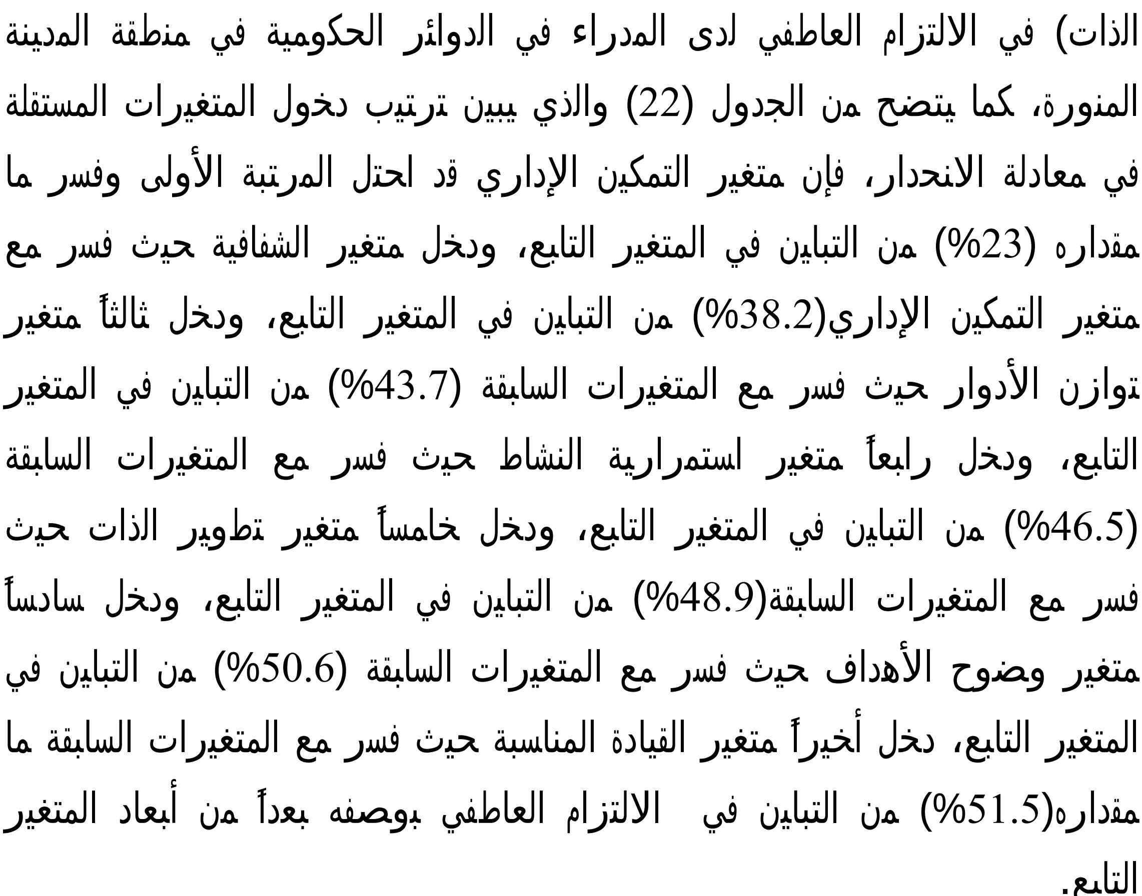
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات فرق العمل في الالتزام العاطفي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	0.07	0.023	0.120	*3.140	0.002
توازن الأدوار	0.14	0.029	0.209	*4.859	0.000
القيادة المناسبة	0.09	0.030	0.124	*2.858	0.004
استمرارية النشاط	0.11	0.024	0.151	*4.304	0.000
الشفافية	0.13	0.023	0.215	*5.612	0.000
تطوير الذات	0.11	0.031	0.148	*3.706	0.000
التمكين الإداري	0.18	0.026	0.263	*6.733	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات، التمكين الإداري) لها تأثير في الالتزام العاطفي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(3.140، 4.859، 2.858، 4.304، 5.612، 3.706، 6.733) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام العاطفي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد سمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير



الذات) في الالتزام العاطفي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، كما يتضح من الجدول (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التمكين الإداري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الشفافية حيث فسر مع متغير التمكين الإداري(38.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير توازن الأدوار حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير تطوير الذات حيث فسر مع المتغيرات السابقة(48.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل سادساً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة (50.6%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(51.5%) من التباين في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد المتغير التابع.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام العاطفي من خلال أبعاد سمات فرق العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التمكين الإداري	0.230	*9.810	0.000
الشفافية	0.382	*8.600	0.000
توازن الأدوار	0.437	*7.956	0.000
استمرارية النشاط	0.465	*7.872	0.000
تطوير الذات	0.489	*6.371	0.000
وضوح الأهداف	0.506	*5.926	0.000
القيادة المناسبة	0.515	*4.639	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهداف، توازن الأدوار،

القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النـشاط، الـشفافية، تطـوير الذات) في الالتزام المادي بوصفه بُعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات فرق العمل في الالتزام المادي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	0.064	0.023	0.105	*2.744	0.006
توازن الأدوار	0.109	0.029	0.164	*3.801	0.000
القيادة المناسبة	117 .0	0.030	0.171	*3.947	0.000
استمرارية النشاط	0.039	0.024	0.056	**1.600	0.110
الشفافية	0.145	0.023	0.245	*6.386	0.000
تطوير الذات	0.140	0.031	0.183	*4.564	0.000
التمكين الإداري	0.167	0.026	0.253	*6.468	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، الشفافية، تطوير الذات، التمكين الإداري) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في الالتزام المادي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.744، 3.801، 3.947، 6.386، 4.564، 6.468) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(استمرارية النشاط) ليس له تأثير في الالتزام المادي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة (1.600)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام المادي. وقبول الفرضية فيما يتعلق

بمتغير(استمرارية النشاط) في الالتزام المادي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد لسمات فرق العمل مجتمعة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام المادي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، كما يتضح من الجدول (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التمكين الإداري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (24.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الشفافية حيث فسر مع متغير التمكين الإداري(34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطوير الذات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (47.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير توازن الأدوار حيث فسر مع المتغيرات السابقة(50.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(51.1%) من التباين في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد المتغير التابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(استمرارية النشاط) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التنبؤ في المتغير التابع، لأنه كان غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الجدول (23).

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ

بالالتزام المادي من خلال أبعاد سمات فرق العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التمكين الإداري	0.242	*8.372	0.000
الشفافية	0.348	*6.613	0.000
تطوير الذات	0.427	*6.078	0.000
القيادة المناسبة	0.471	*5.882	0.000
توازن الأدوار	0.502	*4.805	0.000
وضوح الأهداف	0.511	*4.187	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

** خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(استمرارية النشاط)

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل مجتمعة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام المعياري بوصفه بُعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات فرق العمل في الالتزام المعياري لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة

سمات فرق العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
وضوح الأهداف	0.131	0.023	0.229	*5.694	0.000
توازن الأدوار	0.102	0.028	0.164	*3.618	0.000
القيادة المناسبة	0.092	0.029	0.144	*3.156	0.002
استمرارية النشاط	0.046	0.024	0.070	**1.501	0.058
الشفافية	0.059	0.022	0.108	*2.670	0.008
تطوير الذات	0.124	0.030	0.173	*4.113	0.000
التمكين الإداري	0.155	0.025	0.251	*6.102	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α≤0.01)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، الشفافية، تطوير الذات، التمكين الإداري) هي أكثر متغيرات سمات فرق العمل تأثيراً في الالتزام المعياري لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة

المدينة المنورة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(5.694، 3.618، 3.156، 2.670، 4.113، 6.102) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(استمرارية النشاط) ليس له تأثير في الالتزام المعياري لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.501)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لسمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام المعياري. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(استمرارية النشاط) في الالتزام المعياري لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد سمات فرق العمل مجتمعة(وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، التمكين الإداري، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات) في الالتزام المعياري لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، كما يتضح من الجدول (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التمكين الإداري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (21.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع متغير التمكين الإداري(33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطوير الذات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توازن الأدوار حيث فسر مع المتغيرات السابقة(43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الشفافية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (45.6%) من التباين في

الالتزام المعياري بوصفه بعداً من أبعاد المتغير التابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(استمرارية النشاط) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التنبؤ في المتغير التابع، لأنه كان غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05) في الجدول (25).

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام المعياري من خلال أبعاد سمات فرق العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التمكين الإداري	0.213	*9.521	0.000
وضوح الأهداف	0.334	*7.285	0.000
تطوير الذات	0.400	*7.011	0.000
توازن الأدوار	0.431	*6.815	0.000
القيادة المناسبة	0.444	*5.499	0.000
الشفافية	0.456	*3.940	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

** خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(استمرارية النشاط)

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) لسمات فرق العمل، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر) .

الجدول رقم (27)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(سمات فرق العمل) في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	5.655 110.364	1.885 0.262	*7.207	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	4.121 111.897	1.374 0.265	*5.181	0.002
سنوات الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 423)	22.689 93.329	11.345 0.221	*51.417	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 423)	5.383 110.636	2.715 0.262	*10.29	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) للفروقات في سمات فرق العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في سمات فرق العمل حيث وجد أن ($F=7.207$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس) (3.63)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.11) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة

فما دون) فقد بلغ (3.11) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسـات عليـا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهـل العلمـي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئـة الأولى(ثانوية عامة فما دون) (3.11)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقـد بلغ (3.57) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسـط. ويفـسر تلـك النتيجة أنه كلما مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علمـاً وداريـة بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاء له.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين على سمات فرق العمل حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.11	-	*0.46	*0.52	*0.54
دبلوم متوسط	3.57	-	-	-	-
بكالوريوس	3.63	-	-	-	-
دراسات عليا	3.65	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لسمات فـرق العمـل تبعـاً لمتغيـر المستوى الوظيفي.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) لسمات فرق العمل أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في سمات فرق العمل حيث وجدت أن ($F=5.181$) ومستوى الدلالة (α =0.002) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير) ومتوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) حيث بلغ

متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) (3.51)، أما متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) فقد بلغ (3.84) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) ومتوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) (3.54)، أما متوسط إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) فقد بلغ (3.84) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير). ومما يفسر تلك النتيجة أنه كلما ارتقى المسمى الوظيفي للفرد كلما كان مؤهلاً لتوظيف مؤشرات فرق العمل كنتيجة لخبراته ومؤهلاته العلمية.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على سمات فرق العمل حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير	3.84	-	-	-	-
مساعد مدير	3.60	-	-	-	-
رئيس قسم	3.54	*0.30	-	-	-
رئيس شعبة	3.51	*0.33	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) لسمات فرق العمل أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في سمات فرق العمل حيث وجدت أن ($F=51.417$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر) (3.84)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.31) ولصالح المبحوثين

ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر) (3.84)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) فقد بلغ (3.43) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات فرق العمل عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على سمات فرق العمل حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
5 سنوات فأقل	3.31	-	-	*0.53
من 6-10 سنوات	3.43	-	-	*0.41
10 سنوات فأكثر	3.84	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) لسمات فرق العمل أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في سمات فرق العمل حيث وجدت أن ($F=10.29$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة أو أقل) ومتوسط الفئة الثالثة (41 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الثالثة (41 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.68) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة أو أقل) ومتوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) فقد بلغ (3.63)

ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزاد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه مؤشرات فرق العمل.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على سمات فرق العمل تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة أو أقل	من 31-40 سنة	41 سنة فأكثر
30 سنة أو أقل	3.44	-	*0.19	*0.24
من 31-40 سنة	3.63	-	-	-
41 سنة فأكثر	3.68	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($0.05 \geq \alpha$) للالتزام التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الجدول رقم (32)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو (الالتزام التنظيمي) في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	3.655 152.369	1.218 0.361	*3.374	0.018
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	5.476 150.548	1.825 0.357	*5.116	0.002
سنوات الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 423)	13.936 142.087	6.968 0.336	*20.745	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 423)	12.088 143.936	6.044 0.340	*17.761	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) للفروقات في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الالتزام التنظيمي حيث وجدت أن (F=3.374) ومستوى الدلالة (α =0.018)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.53)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.29) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وما يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والاخلاص وحسن سير العمل ، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي

المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين على الالتزام التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.29	-	-	-	*0.24
دبلوم متوسط	3.38	-	-	-	-
بكالوريوس	3.42	-	-	-	-
دراسات عليا	3.53	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) للالتزام التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في الالتزام التنظيمي حيث وجدت أن ($F=5.116$) ومستوى الدلالة (α =0.002) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الـوظيفي (مـدير) ومتوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شـعبة) حيـث بلـغ متوسـط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(رئيس شعبة) (3.37)، أما متوسـط المبحـوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) فقد بلغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المـستوى الوظيفي (مدير). ويرجع السبب في ذلك إلى أن المدراء عـادةً مـا يكونـون مـن أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية ، حيث أنهم أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع الالتزام التنظيمي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل .

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على الالتزام التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير	3.73	-	-	-	-
مساعد مدير	3.52	-	-	-	-
رئيس قسم	3.49	-	-	-	-
رئيس شعبة	3.37	*0.36	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) للالتزام التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الالتزام التنظيمي حيث وجدت أن ($F=20.745$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر) (3.68)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.29) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر) (3.68)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) فقد بلغ (3.35) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيزيد التزامهم التنظيمي.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	10 سنوات فأكثر
5 سنوات فأقل	3.29	-	-	*0.39
من 6-10 سنوات	3.35	-	-	*0.33
10 سنوات فأكثر	3.68	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) للالتزام التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الالتزام التنظيمي حيث وجدت أن ($F=17.761$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة أو أقل) ومتوسط الفئة الثالثة (41 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.31)، أما متوسط الفئة الثالثة (41 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.69) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(41 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.41)، أما متوسط الفئة الثالثة (41 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.69) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من الالتزام التنظيمي مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة أو أقل	من 31-40 سنة	41 سنة فأكثر
30 سنة أو أقل	3.31	-	-	*0.38
من 31-40 سنة	3.41	-	-	*0.28
41 سنة فأكثر	3.69	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات مديري الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لتوافر سمات فرق العمل، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بعد تطوير الذات المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد التمكين الإداري، وجاء في المرتبة الثالثة بعد توازن الأدوار، وجاء في المرتبة الرابعة بعد استمرارية النشاط، وجاء في المرتبة الخامسة بعد وضوح الأهداف، وجاء في المرتبة السادسة بعد القيادة المناسبة، في حين جاء في المرتبة السابعة والأخيرة بعد الشفافية. ويلاحظ أن تصورات المديرين تركزت على التطوير الذاتي كأداة فعالة لتوافر سمات فرق العمل، فالتطوير الذاتي والتمكين يهدفان إلى إحداث تغيرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، ومن شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على الوجه المطلوب، كما تفسر هذه النتيجة أهمية التركيز على البعد الاستراتيجي لتوازن الأدوار، واستمرارية النشاط، ووضوح الأهداف، والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتوافر أبعاد سمات فرق العمل وذلك لأهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول اليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة

(عبابنة، نصير، 2009) التي أشارت نتائجها إلى وجود إدراك عال المستوى لمدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل من قبل المديرين، واتفقت أيضاً مـع دراسة (الفايد، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن سمات فرق العمل تتـوفر بدرجة كبيرة في الأجهزة الأمنية، واتفقت أيضاً مع دراسة (العتيبـي، 2007) التي أشارت نتائجها إلى أن خصائص العمل كفريق تتوفر بدرجة كبيرة

2. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات مديري الدوائر الحكوميـة فـي منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ليعدي (الالتزام المـادي، الالتزام المعياري)، جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاء بعد الالتزام العاطفي بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك أن المديرين يشعرون بالفخر وهم يتحدثون عن دوائرهم أمام الغير، وشعورهم بالسعادة الدائمة طالما يعملون في هذه الدوائر، يلي ذلك بعد الالتزام المادي، ومثل هذِهِ النتيجة ملموسـة ومستـشعرة، لـدى العاملين والموظفين بصفة عامة، ويتمثل ذلك في ضرورة بذل الجهود الكافية لتحقيق الأهداف، والتعاون مع الآخرين وتشجيع العلاقـات الاجتماعيـة فـي مباشرة المهام الوظيفية، في حين جاء في المرتبـة الأخيـرة بعـد الالتـزام الأخلاقي، ويعود تفسير ذلك إلى أن المبحوثين يميلون إلى التعامل الفعلي ذوي النتائج المؤثرة عملياً وعاطفياً، وإلى ما يرتبط بالقيم والمعايير الأخلاقية، ولهذا جاءت أهمية بعد الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي قبل بعد الالتزام المستمر الذي يرتبط بالمردودات المادية التي لا يمكن تجاهلها. واتفقـت نتـائج هـذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الحراحشة، البشابشة، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية فـي محافظة الكرك جاء بدرجة مرتفعة، والتقت مع دراسة (القويدر، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان مرتفعا، والتقت مع دراسة (العواد، والهران، 2006) والتي أشارت نتائجهـا إلـى أن مـستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان متوسطاً، والتقت مع دراسة جونيـور وبكـاليس (Joiner & Bakalis, 2005) والتي أشارت نتائجها إلـى أن الخـصائص المتعلقة بالعمل مثل (دعم المشرف، ودعم مساعد العامل، وإيـضاح المهمـة،

وتوفير الموارد)، وخصائص العمل نفسه مثل (العمـل المتواصـل، والعمـل الثاني، والعمل بعد الدراسة) جميعها تؤثر على الالتزام التنظيمـي، والتقـت أيضاً مع دراسة تشان (Chan, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن الرؤيـا الثاقبة لأعضاء هذه المؤسسة والتزامهم بتطوير العنصر البشري في المؤسسة، وأن الالتزام ارتبط مع نجاحهم والذي أدى بالتالي إلى نجاح المؤسسة.

3. دلت النتائج على وجود أثر لأبعاد سمات فرق العمل في تفسير الأبعاد التابعة للالتزام التنظيمي، إن أبعاد سمات فرق العمل تفسر(60.3%) من التباين في بعد(الالتزام التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (51.5%) من التباين في بعد(الالتزام العاطفي)، وتُفسر أيضاً (49.3%) من التباين في بعد(الالتزام المادي)، وأخيراً فسرت أبعاد سمات فرق العمل (46.1%) من التباين في بعد(الالتزام المعياري). ومما يفسر تلك النتيجة أن توافر سمات فرق العمل تولد العاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يعزز لديهم الالتزام التنظيمي، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفهداوي، 2005) ودراسة (البوسعيدي، 2007) ودراسة (Richardson, 2001).
4. دلت النتائج أن سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، استمرارية النشاط، الشفافية، تطوير الذات، التمكين الإداري) لها تأثير في الالتزام العاطفي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، وإن متغير التمكين الإداري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الشفافية حيث فسر مع متغير التمكين الإداري (38.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير توازن الأدوار حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير استمرارية النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير تطوير الذات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (48.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل سادساً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات

السابقة (50.6%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51.5%) من التباين في الالتزام العاطفي بوصفه بعداً من أبعاد المتغير التابع. ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر سمات فرق العمل تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها. والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (عبابنة، نصير، 2009) ودراسة (الفايد، 2008) ودراسة (العتيبي، 2007) ودراسة (الفهداوي، 2005) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية قوية دالّة بين أبعاد فرق العمل والالتزام التنظيمي

5. دلت النتائج أن سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، الشفافية، تطوير الذات، التمكين الإداري) لها تأثير في الالتزام المادي لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، وإن متغير التمكين الإداري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (24.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الشفافية حيث فسر مع متغير التمكين الإداري (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطوير الذات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(47.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير توازن الأدوار حيث فسر مع المتغيرات السابقة (50.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51.1%) من التباين في الالتزام المادي بوصفه بعداً من أبعاد المتغير التابع. ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر سمات فرق العمل تعمل على خلق نظام للحوافز يشجع العاملين المبدعين، كما أنها تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين لديها، فبواسطتها يتمكن المدير من الإطلاع على كافة



الآراء القيمة المقدمة من أصحاب الخبرات والتجارب الواسعة، حول تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب الذي يعظم المنافع ويقلل الخسائر ويحقق أهداف التنظيم ويناسب واقعه التنظيمي والمصادر المالية المتاحة مما ينعكس إيجابياً على وضع العاملين في المنظمة ويعظم مكاسبهم فيتعزز الالتزام المادي لديهم، فالمنافع المادية التي يحصلون عليها، تجعلهم أكثر التصاقاً بأهداف وقيم المنظمة وهم غير قادرين على التضحية بها فيما لو فكروا بعمل آخر في منظمة أخرى نظراً للتكاليف المادية المترتبة عليهم. والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الفهداوي، 2005) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية قوية دالّة بين أبعاد فرق العمل والالتزام المادي.

6. دلت النتائج أن سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، الشفافية، تطوير الذات، التمكين الإداري) لها تأثير في الالتزام المعياري لدى المدراء في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، وإن متغير التمكين الإداري قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(21.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع متغير التمكين الإداري (33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطوير الذات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توازن الأدوار حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير القيادة المناسبة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الشفافية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (45.6%) من التباين في الالتزام المعياري بوصفه بعداً من أبعاد المتغير التابع. وما يفسر ذلك أن توافر سمات فرق العمل غالباً ما تعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف

المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة. والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الفهداوي، 2005) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية قوية دالّة بين أبعاد فرق العمل والالتزام الأخلاقي.

7. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفيـة(المؤهـل العلمـي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر). ويمكن تفسير أنـه كلمـا زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وفيما يتعلـق بـأثر المؤهل العلمي فإن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبـرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

8. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) للالتزام التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخـصية والوظيفيـة(المؤهـل العلمـي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر). ويرجع السبب في ذلك إلى أن المدراء عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية ، حيث أنهم أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع الالتزام التنظيمي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل . وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من الالتزام التنظيمي مما يساعد علـى خلـق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثـار دوران العمـل، وأن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التـي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خـلال مدتهم الطويلة فيزيد التزامهم التنظيمي. وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما

زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والاخلاص وحسن سير العمل ، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم . وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (البوسعيدي، 2007). ودراسة (الفضلي، 1997) ودراسة (يوسف، 1999). لكنها تتعارض مع نتائج دراسة (القويدر، 2007) التي ترى أنه لا يوجد فروق في تصورات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

4 .4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم عدداً من التوصيات منها :

1. أن تعمل الإدارات الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية على إيجاد مستوى التزام تنظيمي أفضل من المستوى الحالي(المتوسط) التي هي عليها الآن عند العاملين، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم للعمل ويوفر المناخ الذي يساعد على ارتباطهم بمنظماتهم .
2. دلت النتائج على وجود أثر لسمات فرق العمل في الالتزام التنظيمي ، لذا يجب على الدوائر الحكومية ضرورة تهيئة العاملين لتبني أسلوب فرق العمل كنهج إداري حديث، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال:

أ. تنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط إدخالها.

ب- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

3. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الدوائر الحكومية ترتكز على استراتيجيات فرق العمل، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون ، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية الالتزام التنظيمي.
4. وضع إستراتيجيات شاملة، بناء على الممارسات المثلى لأبعاد فرق العمل، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بان المؤسسة ملكاً لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
5. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في الدوائر الحكومية، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها .
6. ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم في الدوائر الحكومية لتشجيع تقبل فكرة فرق العمل وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:
   أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة.
   ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين (السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.
   جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.
7. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة، والتغيير الاستراتيجي).

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو شيخه، نادر أحمد (2005) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية"، في القطاعين العام والخاص في الأردن، **مجلة جامعة الملك**

عبدالعزيز، مجلد(19)، العدد(2)، ص ص3-37.

ادعيبس، علا عبد الرحيم، (2002)، **العوامل المؤثرة في بناء فريق العمـل فـي الدوائر الحكومية الأردنية، دراسة اسـتطلاعية،** رسـالة ماجـستير غيـر منشورة الجامعة الأردنية .

آرثر بيل(2007) **بناء فريق العمل،** القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

أفندي، عطية حسين (2003) **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر،** القاهرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البشابشة، سامر عبدالمجيد والحراحشة، محمد أحمد (2006) "اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،** المجلد (22)، العـدد (2) ص ص 41-82.

البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد (2007) **مدى مشاركة العـاملين فـي اتخـاذ القرارات الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

تقي، عبدالعزيز عبدالمحسن (2002) "قياس مدى قـدرة العوامـل الديموغرافيـة وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الـصحية الكويتية" **المجلة العربية للعلـوم الإداريـة،** المجلـد (30) العـدد (1) ص ص45-64.

الجعبري، عاليه وحيد (2004). **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانويـة الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمـين وعلاقتهـا بمستويات احترافهم النفسي،** رسالة ماجستير غير منشورة عمان: جامعـة عمان العربية للدراسات العليا.

جودة، إيمان صبحي، واليافي، رندة سلامة (2007) "العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصـراع الـدور وغموضـه، وبعـض المتغيـرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربيـة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية،** المجلد (14)، العدد (3)، ص ص 28-49.

الدراحشة، محمد أحمد والبشابشة، سامر عبد المجيد (2006)، أثر حاجات ماكللاند (McClelland) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، **مجلة جامعة الشارقة**، الشارقة، مجلـد (3)، عـدد(2)، ص11 – 54.

حريم، حسين (2004) **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمـات الأعمال**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخالدي، مائسة، عودة (2002). **النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

خضير، نعيمة عباس والدقيمي، عدنان النعيمي، فلاح (1996)، الالتزام التنظيمـي وفاعلية المنظمة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، عمان، ع (31)، ص74-105.

دونيللون، آن (2007) **قيادة فريق العمل**، الرياض: مكتبة العبيكان

الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم (2004)، العلاقة بين الالتزام المهني والالتـزام التنظيمي والصراع: دراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسـبين فـي الأردن، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت، مج (11)، ع(1)، ص37-66.

الرشيد، عادل، حداد فريد (2001): فرق العمل في منظمـات الأعمـال الأردنيـة دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين، الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد (17)، عدد (2)، ص337-371.

ريان، عادل ريان محمد (2000)، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعـة أسيوط، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد (7)، عدد (3)، الكويـت، ص 455-482.

الزعبي، خالد يوسف(2008) **أثر المشاركة في اتخـاذ القـرارات فـي الالتـزام التنظيمي لدى المدراء في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، بحث قيـد

النشر.
الشمري، منور، والشيخ، فؤاد نجيب (1993)" الالتزام التنظيمي والفعالية في قطاع البنوك في الاردن"، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد (9)، العدد (2)، ص ص 82-119.

الصيرفي، محمد،(2005)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الريـاض: مؤسـسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

ضرار، قاسم. (1998). **طريق المدير إلى بناء فريق العمـل الفعـال**، الريـاض: مطابع سمحة.

الطجم، عبد ا (2002) قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل فـي المؤسسات العامة السعودية – **المجلة العربية للعلوم**، مجلد (29)، عدد (2)، ص ص88 -110.

عبابنة، رائد إسماعيل، نصير نعيم عقلة ، (2009) "مدى تطبيق مراحـل تطـور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية:دراسة ميدانية علـى المـديرين العاملين في محافظات إقليم الـشمال، **مجلـة جامعـة الملـك عبـدالعزيز**، المجلد(23)، العدد(1)، ص ص 96-128.

عبد الوهاب علي، (2000)، **بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح**، الطبعـة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

العتيبي ، نايف مناور(2007) **آراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العتيبي، محمد سعود والسواط، طلعـة عـوض ا ، (1997) "الـولاء التنظيمـي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيـه"، مـسقط، **مجلـة الإداري**، العدد (70)، ص ص 13- 67.

العصيمي، عايد . (2003). "**اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهـوم فـرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية**". رسالة ماجستير غير منـشورة. كليـة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

العضايله، زياد (2006) "**أثر سمات فرق العمل في فاعلية الـوزارات الأردنيـة**،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

علام، اعتماد محمد، (1994) **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1، القـاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

العواد فؤاد بن عبدا ، والهران محمد بن عبدا ، (2006) **العوامل المؤثرة علـى مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فـي جامعـة الملـك سعود**، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، الرياض.

الفايد، سالم بن بركة براك (2008) "**فرق العمل وعلاقتهـا بـأداء العـاملين فـي الأجهزة الأمنية في المملكة العربية الـسعودية**" رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الفضلي، فضل صباح، (1997) "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمـل مـابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية"، **مجلة الادارة العامة**، المجلد37، العدد1، ص ص 58-74.

الفهداوي، فهمي خليفة والحوامدة نضال صالح (2002)، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، دراسة ميدانيـة لاتجاهـات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظات الجنوب في الأردن، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، مجلد (30)، عدد (1)، ص ص 53-76.

الفهداوي، فهمي خليفة(2005) دور فرق العمل في الالتـزام التنظيمـي: دراسـة تحليلية ميدانية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلـد (20)، العـدد (4)، ص 52-77.

القحطاني، سالم بن سعيد (2004) **مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكوميـة** متـوفر علـى الموقـع: http://docs.ksu.edu.sa، 17/04/2004

القريوتي، محمد قاسم (2004). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفـة**، ط4، عمـان: دار الـشروق للنـشر والتوزيع، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (2001): **السلوك التنظيمي – دراسة للـسلوك الإنـساني**

الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، الإصدار الأول، الـشروق للدعاية والإعلان والتسويق، عمان.

القويدر، حمد، (2007). **علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لـدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظـرهم**، رسـالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.

الكايد، جعفر أحمد، (1999)، "**الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنيـة: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**"، رسـالة ماجـستير، جامعة اليرموك.

كلاي كار(2001) **مشاكل قيادة فريق العمل وحلولها**، ترجمة خالد تركي الـدخيل، الرياض: مكتبة جرير.

كندرسي دولنغ (2001)، **ديناميكية العمل كفريق**، الطبعة الأولى، لبنان .

كنعان، نواف، (2008)، **اتخاذ القرارات الإدارية**، ط4، دار الثقافة للنشر: عمان.

كويك، توماس ل (1999) **بناء فريق عمل ناجح، الرياض**: مكتبة جرير للترجمـة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى، ص 27-29، .

اللوزي، موسى، (1999)، **التطوير التنظيمي :أساسيات ومفـاهيم حديثـة**، ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

المحاسنة، محمد عبدالرحيم (2007) "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فـرق العمل" **مجلة النهضة**، العدد (7)، المجلد (2)، ص ص 137-159.

المخلافي، محمد، (2004). أهمية الالتزام التنظيمي والولاء المهني لدى أعـضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 17، العدد الثاني، ص ص (185ـ217).

الهواري، سيد. (1996). **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، ط11، مكتبـة عـين شمس والمكتبات الكبرى، مصر.

هياييس، تبكي (2002) **إدارة الفريق إستراتيجية النجاح**، ترجمة : سـرور علـي إبراهيم، الرياض 2005، دار المريخ للنشر.

ويلان زاب (2002)، **كيفية بناء فريق عمل فعال**، ترجمـة عبـد الحكـيم أحمـد

الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .

ياسين ، ايمان (2003) **الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظـة رام ا** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في جامعة بيرزيت، بير زيت، فلسطين.

يوسف، درويش عبد الرحمن (1999)، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، **مجلة الإدارة العامة**، مجلـد (39)، عدد (3)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص493-557.

ب. المراجع الأجنبية:

Abendschein, Lori, (2004) **Rewards and Recognition: An Assessment of Strategies to Retain and Motivate Employees in Institutions of Higher Education**, State University Of New York Empire State College, Dissertation Abstract Internationals, P.88, HH (AAT 1419672)

Al-Kahtani, Moshobab Ayadh (2004) An **Assessment of Organizational Commitment in the Institute of Public Administration in the Kingdom of Saudi Arabia; the effects of personal demographics and job-related factors on faculty commitment**, PhD Dissertation, Virginia Commonwealth University.

Allcorn, Deth. (1989). "Understanding Groups at Works", **Personnel**, Vol. (66), No. (8), August.

Banker Rajiv. D. and Field Joy. M. and Sinha Kingshuk.K (1997) **Work Team. Implementation and Trajectories of Manufacturing quality: A longitudinal field study**. Texas University, Boston college, Minnesota University.

Bateman, T. S., & Strasser, S., (2004). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. **Academy of Management Journal,** (27), 95-112.

Beardwell , Ian And Holden , Len (2001) **Human Resource Management: A Contemporary Approach** , 3Ed, London , Pearson Education Limited , P.398-399.

Bianey C. Ruiz Ulloa, Stephanie G. Adams (2004) Attitude toward teamwork and effective teaming, **Team Performance Management**, Vol(10), Issue(7/8) Page: 145 – 151.

Bishop, James W., Scott, K. Dow, Burroughs, Susan M (2000)"Support, Commitment, and Employee Outcomes in a team Environment",

Journal of Management, Vol. (26), Issue (6), pp: 1113-1132.
Brooks.Lan . (1999) **Organizational Behavior : Individuals , Groups. and Organization**, First Print Financial Times pitman publishing.
Cevat Celep, (2001), " Teachers Organizational commitment in Educational Organizations ", **National Forum of Teacher Educational Journal,** Vol (11), No (3), PP . 1-10 .
Cohen, S.G., Ledford, G.E.(1996), "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness", **Human Relations**, Vol. (49) No.(5), pp.643-76.
Costa Ana Cristina (2003) Work team trust and effectiveness, **Personnel Review**, Vol.(32), Issue(5) Page: 605 - 622
Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems. **Academy of Management Journal**, vol.(39), no.(5), pp. 1120–1153
Dov Elizur, Meni Koslowsky (2001)Values and Organizational Commitment, **International Journal of Manpower**, Vol.(22) , Issue(7), Page: 593 - 599
Dyer, William G. (1995). **Team Building: Current Issues and New Alternatives. 3rd addition, Massachusetts**, Addison Wesley Publishing Company.
Eisenberger, R, J. Cummings, S. Armeli and P. Lynch. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction." **Journal of Applied Psychology** Vol.(82), pp: 812-820.
Elloy, David F.(2008) The Relationship Between Self-Leadership Behaviors And Organization Variables in a Self-Managed Work Team Environment, **Management Research News**, Vol(31), Issue(11), pp: 801 - 810
Elmuti . Dean . (1996) The Perceived Impact of Team Based Management Systems on Organizational Effectiveness. **Team Performance Value Management**, Vol.(3), No.(3), pp179-192.
Emery, Charles R. Barker, Katherine J.(2007) The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. **Journal of Organizational Culture**, Communications & Conflict, Vol.(11), Issue (1), pp77-90
Fernando Jaramillo, Robert Nixon, Doreen Sams (2005) "The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment, Policing: **An International Journal of Police Strategies & Management**, Vol(28), Issue(2), pp: 321 – 336.
Foote, D.A, Seiple, S.J, Johnson, N.B, Duffy, M.K. (2005) , "Employee

Commitment and Organizational Policies ", **management decision**, Vol.(43), NO.(2),PP.203-219.

Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). “ The Inserted Pyramid” How a Well-Meaning Attempt to Initiate Employee Empowerment Ran Afoul of The Culture of Public Bureaucracy”. **Academy of Management Journal** Best Papers Proceeding, pp.364-72.

Frebel P, (2005) Team Working Structure and Workers Perceptions across National study in Pharmaceuticals, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.(16), No.(6), pp256-276.

Ghada El-Kot, Mike Leat (2005) Investigating Team Work in the Egyptian Context, **Personnel Review**, Vol: (34) Issue(2), pp: 246 - 261

Gordon, J. (1992). **Work Teams: How far have they come**? Training29, PP.59-65.

Gruen, T. W., Summers, J. O., Acito, F., (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. **Journal of Marketing**. Vol(64), pp:34-49.

Hajdin, Mane(2005) "Employee Commitment: An Examination**", Journal of Business Ethics**, Volume (59), Number (3), pp. 259-280(22)

Harrington-Mackin, Debora (1994). **The Team Building** Tool Kit, New York, Amacon.

Hattrup Keith, Karsten Mueller and Pancho Aguirre (2008). An evaluation of the cross-national generalizability of organizational commitment, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (81), pp:219–240

Herscovitch, L., Meyer, J.P (2002), Commitment to Organizational Change: Extention of a Three-Component Model, Journal of Applied Psychology, Vol. (87), pp:9-17.

Hult, Carl,(2003) International Commitment and Conflicting Values: Impact of Systems of Norms in Six Countries, **International Journal of Comparative Sociology**, Vol. (44), No.(5), pp: 408-443.

Ingram.Hadun and December, G (1999) Teamwork: Competing Academic and Practitioners Perceptions. **Team performance Management,** Vol(5), No.(1), PP16-25.

Jassawalla , Avan R. And Sashittal , Hemantt C. (2001)“ The Role Of Senior Management And Team Leaders In Building Collaborative New Product Teams ” ,**Engineering Management Journal** , Jun, Vol .(13), Issue .(2),Pp.33.

Johns G. and Sake, A.M.(1996) **Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work**, 5th Edition, Toronto: Addinon Wesly Langdon.

Johnson, Patsy, E. & Scollay, Susan, J (2001), School – Based, Decision

making Council, commitment, Leader Power and social Influence in The Vertical Team, **Journal of Educational Administration**, Vol, (39), No.(1), PP: 47 – 66.

Joiner, T.A, Bakalis, S, (2005), The Antecedents, of Organizational Commitment the Case of Australian Casual Academics, **International Journal of Educational Management**, Vol (20), No (6), PP . 440-453.

Katzenbach, John R., Smith, Douglas K. (1994). **The Wisdom of Teams**. Harper Business, New York.

Kiffin-Petersen S; Cordery J (2003) Trust, Individualism snd Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork, **International Journal of Human Resource Management,** Vol (14), No(1), pp. 93-116(24)

Kreitner R & kinichia A & Cole. N (2003) **Fundamentals of Organizational Behavior**, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education .

Kurtzbarg, Terri R. (2000). **Creative Style and Team Work: Effects of Coordination and Conflict on Group Outcomes**. Northern Western University.

Limsila, Kedsuda& Ogunlana, Stephen (2008) Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment, **Engineering Construction & Architectural Management** (09699988), Vol. (15) Issue (2), p164-184

Luthans, Fred,(1992) **Organizational Behavior**, 6th Edition, McGraw-Hill, Inc., N.Y.

Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using Empowerment to Change Organizational Culture. **Industrial Management.,** Vol. (11) Issue (2) , pp.8-10.

McCoy, Janetta M. (2000). **The Creative Work Environment: The Relationship Of Work Environment And Creative Teamwork At A State Agency**. The University of Wisconsin, Wisconsin.

Meyer , J. P And. Allen, N. J (1996) " Affective , Continuance , And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity": **Journal Of Vocational Behavior** , Vol. (94), P. 252-276.

Meyer, J. P., & Allen, N. J., (1983). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, (69), pp:372-378.

Meyer, J.P, (1977), Organizational Commitment, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. (12), No. (2), P. 176-178.

Mueller C.W. and Lawler E.S, (1999), Commitment to Nested Organizational Units ; Some Basic Principles and Prelimnary Findings,

Social Psychology Quarterly, V(41), No (S), PP: 346,325,346.

Neal, M. L(1998) **The Relationship between Work Group Values and overall Performance**, Published PHD Thesis, International University, U.S.A.

Onne, Janssen, (2004) The Barrier Effect of Conflict With Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, **Work and Stress**, Vol. 18, Issue (1), pp: 246-256.

Ostroff, C. (1992): The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And Performance; An Organizational Level Analysis, **Journal Of Applied psychology,** Vol.(14), No. (2), pp.249-263.

Perry, Ronald W.,(2004)The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust, **Review of Public Personnel Administration**, Vol. (24), No. (2), pp: 507-521.

Peter Lok, Crawford John (1999) " The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development**, Leadership & Organization Development Journal,** Vol. (20) Issue(7), Page: 365 – 374.

Pounder Diana G. (1999) Teacher Teams: Exploring Job Characteristics and Work-Related Outcomes of Work Group Enhancement **Educational Administration Quarterly**, Vol. (35), No. (3), pp:317-348.

Randall, M.; R. Cropanzano; C. Bormann; and A. Birjulin. (1999). “Organizational Politics and Organizational Support as predictors of Work Attitude, Job Performance, and Organizational Citizenship behavior.” **Journal of Organizational Behavior**, vol. (20), No(2), pp159-174.

Richardson, Lena, (2001) . **Acceleration Study of Teachers Level of Commitment of Their Perceptions and Shared Decision-Making New York City Public Elementary Sterol** (Doctoral Dissertation John's University School of education ant Human Services Dissertation Abstracts, International, , Vol, (62), No (3), PP. 869 .

Robbins Stephen P (1993) **Organization Theory. Structure. Design and Applications** 3^Ed (Englewood Cliffs) New Jersey, Prentice Hall.

Rusbult , C. And Lowery , D (1985) “ When Bureaucrats Get The Blues”, **Journal Of Applied Social Psychology** , Vol.(15), No. (1), P.83.

Seigyoung Auh, (2005) "The Effects of Soft and Hard Service Attributes on Loyalty: The Mediating Role of Trust**", Journal of Services Marketing, Vol.** (19), No(2), pp. 80-92(13)

Shouppe, Gary A., (2005). **Teachers' Perceptions of School Climate, Principal Leadership Style, and Teacher Behaviors on Student**

Academic Achievement in Select Georgia Schools, EdD, Valdosta State University, USA.

Sow Hup Chan (2006) "Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization" **Journal of Management Development,** Volume: (25) Issue: (3) Page: 249 – 268.

Steers . Richard . M & Porter, Lyman W, (1991) . M**otivation and Work Behavior**, New York : McGraw –Hill, inc.

Thamhain. Hans. J and college Bentley (1999) **Effective Project Leadership in Complex Self- Directed Team Environments**. Hawaii International Conference on System Sciences.

Witt, LA; M. Andrews; K. Kacmar. (2000). “The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship.” **Human Relations**, vol. (53), No(3), pp 341-352.

WoodCook M (1994) **Team development Manual** 2[ed] (England cower Publishing.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتـزام التنظيمـي لدى مديري الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية** ، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد ربيعان عايض الرشيدي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

أولاً المستوى الوظيفي
مدير ☐ مساعد مدير ☐
رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐

ثانياً مدة الخدمة
5 سنوات فأقل ☐ من 6 – 10 سنوات ☐
10 سنوات فأكثر ☐

ثالثاً المستوى العلمي
الثانوية العامة فما دون ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐
بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

رابعا العمر :
30 سنة فأقل ☐ 31 – 40 سنة ☐
41– سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس **مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**.

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	وضوح الأهداف					
.1	أعرف حقيقة الأهداف التي تريدها الدائرة مني.					
.2	أؤدي واجباتي من خلال معرفتي الدقيقة بالأهداف.					
.3	هناك لقاءات مستمرة مع الإدارة العليا تسهم في وضوح الأهداف.					
.4	تتاح للعاملين إمكانية الاستفسار عما هو مطلوب منهم تأديته.					
.5	جميع الأنشطة في الدائرة التي أعمل فيها تصب في تحقيق الأهداف المرجوة.					

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	توازن الأدوار					
.6	أقوم بأداء عملي في ضوء الجهود التي استطيع بذلها.					
.7	أتقاسم الواجبات مع زملائي في العمل بطريقة عادلة.					
.8	تتناسب الصلاحيات المعطاة لي مع المسؤوليات المكلف بها.					
.9	يتم توزيع الأدوار بين العاملين حسب الإمكانيات المتوفرة.					
.10	يسهم الإحساس بأهمية الدور المتوازن في أداء المهام بكفاءة .					
	القيادة المناسبة					
.11	القيادة في دائرتي ملمة بمتطلبات العمل كفريق.					
.12	ينطلق السلوك القيادي في دائرتي من احترام آراء المرؤوسين واقتراحاتهم.					
.13	تتاح للمرؤوسين المتميزين في منظمتي فرصة تولي مهام القيادة.					
.14	يثق المرؤوسون في منظمتي بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة.					
.15	تحرص القيادة على معاملة الجميع بأسلوب الحرص.					
	استمرارية النشاط					
.16	إن المهام في دائرتي يتم أداؤها بدقة.					
.17	تترابط الأنشطة في الدائرة التي اعمل فيها فيما بينها كوحدة متكاملة.					
.18	هناك معالجات فورية تحول دون توقف نشاطات العمل الرئيسية في منظمتي.					
.19	يحافظ أعضاء الدائرة على استمرارية المهام من خلال أدائهم للمسؤوليات.					
.20	لا يتوقف نشاط الدائرة التي أعمل فيها حتى في حالة غياب بعض الأعضاء.					
	الشفافية					
.21	تُطلع الدائرة التي أعمل فيها جميع العاملين على الحقائق المتعلقة بالدائرة .					
.22	تحظى الدائرة التي أعمل فيها بالمصداقية في تعاملها مع الرأي العام.					
.23	تتيح الدائرة التي أعمل فيها للعاملين حرية الوصول إلى مصادر المعلومات ذات العلاقة بعملهم.					
.24	تحرص الدائرة التي أعمل فيها على محاربة الفساد من خلال مزيد من الشفافية والوضوح.					
	تطوير الذات					
.25	أعتقد بأن الواجبات اليومية التي أقوم بها تتسم بحالة من التنوع.					
.26	أعتقد بأن عملي في الدائرة يتطلب مني الإلمام بمهارات عالية للقيام به.					
.27	أعتقد بأن عملي يتطلب مني مهارات متنوعة.					
.28	أعتقد أن من الضروري أداء الأعمال الروتينية بطرق متنوعة.					
	التمكين الإداري					
.29	يتم تدريب العاملين الجدد في الدائرة على طبيعة أعمالهم قبل البدء في العمل					
.30	يتم تدريب العاملين في الدائرة التي أعمل فيها أثناء تأديتهم لأعمالهم.					
.31	يتم تدريب العاملين على كل ما هو جديد في الأعمال التي يقومون بها داخل الدائرة من خلال برامج تطورية مناسبة .					

.32	يتم إخضاع العاملين لبرامج تدريبية إنعاشية.					
.33	يتم إخضاع العاملين لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم.					
.34	يتم تدريب العاملين على برامج تدريبية يطلبونها وفقاً لاحتياجاتهم					
	الالتزام العاطفي					
.35	أشعر بالسعادة لعملي في هذه الدائرة .					
.36	أتحدث دائماً عن دائرتي أمام الغير مفتخراً بمآثرهـا ومنجزاتها.					
.37	تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف منظمتي.					
.38	لا أحبذ فكرة عملي بمنظمة أخرى حتى لو ازدادت الامتيازات المقدمة لي.					
	الالتزام المادي					
.39	أتقبل من الناحية المادية عملي الحالي في الدائرة وإن كان لا يناسبني معنوياً .					
.40	لن أُعرض نفسي لخطر تركي لدائرتي الحالية بسبب حاجتي إلى العمل فيها .					
.41	لو وجدت منظمة أخرى تقدم لي مكاسب أكبر لانضممت إليها على الفور.					
.42	إن المكاسب المادية في منظمتي هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي دون غيرها.					
	الالتزام المعياري					
.43	تقدم لي دائرتي الحالية مكاسب لا تتوفر في دوائر أخرى مشابهة لها.					
.44	لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك دائرتي مهما كانت الأسباب.					
.45	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الدائرة التي أعمل بها.					
.46	لو توفرت فرصة أفضل للعمل بمنظمة أخرى سوف أرفضها دون أسف.					
.47	لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الدائرة التي أعمل بها.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

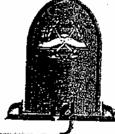
أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور معتصم المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
الدكتور عاطف مقابله	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم ٢٩٠-/١٠٨

التاريخ : ٢٤/جمادي الأولى/١٤٣٠هـ

الموافق : ١٩/٥/٢٠٠٩م

صاحب السمو الملكي أمير منطقة المدينة المنوّرة الأكرم

المملكة العربية السعودية

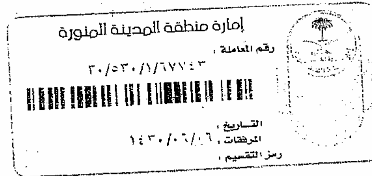
تحية طيبة، وبعد:

فيطيب لي أن أغتنم هذه الفرصة لأتقدّم من سموكم بخالص الشكر والتقدير، وأرجو التكرّم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب محمّد ربيعان عايض الرشيدي / ماجستير إدارة عامة في تطبيق استبانة دراسته الموسومة بـ: "**مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

وتفضلوا سموكم بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبدالرحيم الحنيطي



إمارة منطقة المدينة المنورة

رقم المعاملة : ٣٠/٥٣٠/١/٦٧٧٤٣

التاريخ : ١٤٣٠/٠٦/٠٦

المرفقات :

رمز التقسيم :

نسخة / عميد الدراسات العليا

المملكة العربية السعودية
وزارة الداخلية
إمارة منطقة المدينة المنورة
الإدارة العامة لخدمات المنطقة
الشئون المحلية

بسم الله الرحمن الرحيم



الرقم ....
التاريخ ....
المرفقات ....
الموضوع بشأن/تسهيل مهمة باحث

عاجل

تعميم للإدارات الحكومية المدنية بالمدينة المنورة

فضيلة/
معالي/
سعادة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

برفقة نسخة من خطاب رئيس جامعة مؤته رقم ٢٩٠٠/١٠٨ في ١٤٣٠/٦/٢٤هـ تتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب بالجامعة/محمد ربيعان عايض الرشيدي سعودي الجنسية سجل مدني رقم(١٠١٧٢٦٨٢٠٠) في تطبيق استبانة دراسته المسماة ب(مدى توافر سمات فريق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية المدنية في المدينة المنورة) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،وحيث وجه صاحب السمو الملكي امير منطقة المدينة المنورة حفظه الله بتسهيل مهمة الباحث وتقديم المعلومات التي يحتاجها في تطبيق استبانة دراسته.

نأمل انفاذ موجبه ولكم تحياتنا،،،

عبدالله ١٤٣٠/٦/١٢

وكيل إمارة منطقة المدينة المنورة المكلف

إبراهيم بن مزيد الخطاف

صورة.. للادارة العامة لخدمات المنطقة (الشئون المحلية)
صورة.. مع المسودة لمكز الوثائق والمحفوظات
صورة—لت/سديد القيد رقم٦٧٧٤٣

رقم ٧١٨٨٩/ص
في ١٤٣٠/٦/١٥هـ

imara@imaratalmadinah.gov.sa ص.ب ٤٣٠٠٠ www.imaratalmadinah.gov.sa